

## 소셜 미디어 서비스 산업 후발기업의 Catch-up 전략 사례분석

함연주\* · 조형래\*\*

### A Case Analysis on the Catch-up Strategy of Late-Comer Firms in the Social-Media Service Industry

Yeon-Joo Ham\* · Hyung-Rae Jo\*\*

#### ■ Abstract ■

Recently, emergence of smart-phones and Social Networking Service(SNS) would offer the market environment changes and the opportunities for new business. For the case analysis comprehensive survey were implemented. And those data were analyzed along the research framework. The late-comer firms offered differential services, maintained creative and opened corporate culture, shoed learning capabilities which means absorption and organization of external knowledge, innovative efforts to control the insurgents than early-mover firms.

When we analyze these phenomena along the developmental stages of late-comer, we can perceive that the stage of late-comers firms were moving from the "tracing the path" stage to "jumping the path" stage which means the creating capabilities were more or less enhanced and the firms become more stable in terms of business operation. In business model, early-mover firms showed clear definition for each business element, especially the revenue structure, while late-mover firms seemed unstable or unclear revenue structure.

Keyword : Service Business Model, Social Networking Service(SNS), Late-Mover Firms, Catch-up Strategy, Case Studies. Smart Phones

## 1. 서 론

인터넷은 지난 1990년대 초 세상 사람들에게 처음 그 모습을 드러낸 이래, 최근까지 폭발적인 성장을 거듭하면서 세상을 바꾸는 핵심과 원동력이 되어 왔다. 특히 2000년대 초중반 이후 인터넷 사용자 사이의 소통과 모바일환경에서의 웹 접속을 가능케 하는 다양한 웹 관련 인프라가 확충되고, 주요 기술과 표준이 정립되면서 사용자 편리성, 쌍방향 참여도, 정보의 절대량과 콘텐츠의 다양성 등이 획기적으로 개선되었다. 이러한 변화는 산업의 판도마저 큰 폭으로 바꾸고 있다. 이러한 사례 중의 하나로 제품 생산을 하지 않고 온라인광고를 주력 수익모델로 하는 페이스북<sup>1)</sup>이 2012년 5월 18일 미국 주식시장에 상장됐는데, 첫날 주가가 38.2달러로 시가총액이 1,046억 달러(122조 원)에 달하였다. 구체적으로 인터넷 및 통신의 진화로 기존의 기능을 대체하는 새로운 신제품의 등장으로 산업 내에서는 계속 새로운 변화를 맞게 된다. 정보통신의 분야에서도 초기의 인터넷 산업의 기반을 이루는 웹1.0 세대로부터 새로운 기반을 갖는 웹 2.0 세대로 진화하였고 그러한 진화 과정에서 많은 기업들이 변화하게 되었다.

웹 2.0<sup>2)</sup>은 2004년 10월 오라일리미디어사(O'Reilly Media, Inc.)의 대표인 팀 오라일리(Tim O'Reilly)에 의해 도입된 개념이다. 웹2.0은 기술을 뜻하는 용어가 아니라 웹이 곧 플랫폼이라는 의미이다. 즉, 인터넷만 있다면 어느 곳에서나 데이터

를 생성, 공유, 저장할 수 있고, 이를 이용한 출판 및 비즈니스가 가능하다는 것이다. 웹2.0 세대를 보여주는 사례로 사용자가 직접 만들어가는 미디어인 블로그(Blog)와 위키피디아(Wikipedia), 두 개의 블로그를 서로 연결하는 링크를 만들어주는 트랙백(track back), 관심 있는 블로그의 최신 글 목록을 몇 백 개든 한꺼번에 받아볼 수 있게 해 주는 RSS(Really Simple Syndication)와 아마존, 아이튠스, 구글의 애드센스 등을 들 수 있다.

이러한 웹의 진화 과정 속에서 2009년 스마트폰의 등장과 앱스토어(App Store)의 빠른 성장, 그리고 시맨틱웹(Semantic Web)과 증강현실(Augmented Reality) 서비스의 출현 등은 사람들의 일상과 비즈니스의 본질을 더욱 획기적으로 바꾸어나갈 새로운 웹으로의 진화를 보여준 것이라 할 수 있다. 또한 그를 통해 역시 과거에 그랬듯이 무한한 새로운 비즈니스의 기회가 열리는 단초를 제공하고 있다[22].

SNS는 온라인상에서 불특정 타인과 관계를 맺을 수 있는 서비스로서 이용자들은 SNS를 통해 인맥을 새롭게 쌓거나, 기존 인맥과의 관계를 강화시킨다. 전 세계적으로 SNS에 대한 관심이 높아지고 있으며 이를 기반으로 한 새로운 산업들이 생겨나게 되었다. 이처럼 스마트폰의 성장과 SNS의 확산은 과거 인터넷이 그러했듯이 멀지 않아 후발기업들이 선발기업을 추격 또는 추월할 수 있도록 만들고, 창업과 새로운 비즈니스를 위한 기회의 창을 제공하고 있다.

따라서 이러한 기술변화에 따라 기업들이 어떻게 변화해 나가고 어떤 방침을 취하는가는 경영학 이론과 실무 양쪽의 차원에서 중요한 관심사라 할 수 있다. 이를 설명할 수 있는 기존 연구의 틀은 후발기업이라 일컫는 즉 시장에 앞선 기업(선발기업)보다 뒤에 진입하게 되는 기업들의 행태에 관한 연구들에서 찾아 볼 수 있다. 그러나 기존의 선발기업과 후발기업에 관한 연구들은 대부분 제조업을 중심으로, 진입순서 및 진입시점이 기업의 성과 및 시장점유율 등에 어떤 영향을 미치는가와

1) 페이스북은 2004년에 설립됐으며 현재 9억 명이 이용하고 있으며, 2011년 매출액은 전년대비 88% 증가한 37억 1,000만 달러였다. EBITDA는 동기간 77.5% 증가한 20억 8,000만 달러였다. 페이스북의 주력 수익모델은 온라인광고이다.

(<http://www.nspna.com/news/?mode=47721>).

2) 사용자들이 붙이는 태그(사용자들이 자료마다 직접 붙이는 꼬리표)인 플리커(Flickr)나 딜리셔스(del.icio.us), 구글(google)의 페이지 랭크나 아마존의 도서 리뷰 시스템, 이베이(e-Bay)의 평판(reputation) 시스템도 웹2.0의 특징을 나타내 주는 대표적인 예이다.

선발기업의 우위요인에 초점을 맞추고 있다. 또 SNS가 최근에 들어서 본격적으로 대중화되기 시작했기 때문에 SNS 분야에서 이러한 유형의 연구는 아직 일천하다고 하겠다.

본 연구는 앞에서 언급한 정보통신 분야의 환경 변화 즉, 구체적으로 소셜미디어의 보급으로 맞게 된 변화의 결과로서 나타나게 된 기업들을 대상으로 하여, 그 이전의 기업들(선발기업, 주로 웹 2.0세대의 기업들)과 SNS를 통해 나타난 그 이후의 기업들의 부침을 설명할 수 있는 논거에 집중하고 있다. 구체적으로 기존의 선발기업과 후발기업들의 행태를 설명하는 연구들을 바탕으로 하여, 후발기업들이 선발기업들을 따라잡기 위해 채택하는 catch-up 전략을 통해서 후발기업들이 어떻게 변화하고 어떻게 성과를 내는지를 파악하고자 하였다. 구체적으로 분석하고자 하는 연구주제들은 다음과 같다.

첫째, 선발기업과 후발기업의 특징과 차이점은 무엇인가? 구체적으로 PC를 기반으로 인터넷 토털 서비스를 제공하고 있는 선발기업(웹2.0 세대라고 일컬을 수 있음)과 최근 스마트폰 발달에 따라 모바일 서비스 즉, 소셜미디어 서비스를 제공하는 후발기업의 특징과 차이점은 무엇인가?

둘째, 후발기업은 어떤 전략을 통해 선발기업을 추격 또는 추월할 수 있었는가?

셋째, 후발기업의 전략과 경영성과간의 상호관련성이 있는가?

## 2. 이론적 배경

### 2.1 선발기업과 후발기업

#### 2.1.1 후발기업의 개념

후발기업은 어떤 시장을 최초로 개척하고 산업을 먼저 진출하여 시장과 산업을 형성한 선발기업을 제외한 기업 즉, 시장과 산업에 2차적으로 혹은 늦게 진입한 기업을 뜻한다[17]. Mathews[35]는 다음의 4가지 조건을 만족하는 기업을 후발기업이라 정의하였다. 첫째, 후발진입 기업은 산업에 늦

게 진입하는 것으로 선택하는 것이 아닌 역사적 필요성에 의한 것이며, 둘째, 초기 자원이 빈약하여야 하고, 셋째, 주목표는 추월(catch-up)에 집중하여야 하며, 마지막으로 저원가와 같은 초기단계에서 여러 가지 경쟁우위를 가져야 한다고 주장하였다. 후발기업에 대한 기본적인 관점은 세 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 기존 시장에 새로운 참여, 둘째, 새로운 신사업을 바탕으로 시장 참여, 셋째, 기존 시장의 새로운 수요영역에 참여 등으로 설명할 수 있다. 공통적으로 시장이나 제품, 프로세스 등의 불연속적 혁신을 바탕으로 시장에 진입하는 기업을 의미한다[33].

#### 2.1.2 후발기업의 성과 및 우위에 관한 연구

선발기업과 후발기업에 관한 연구는 그간 선발기업의 우위에 관한 이론적 연구에 이어 이를 실증적으로 증명하는 시도에 의해 진행되어 왔다. 대표적으로 인용되는 사례로서 Lieberman and Montgomery[33]가 주장한 기술상의 우위, 특히 부족한 자산의 선점 및 교체비용 관점에서 볼 수 있다[4]. 보다 더 통합적인 관점에서 Kerin et al.[31]은 선발기업 우위를 설명하는 데 2개 부류의 이론적 분석이 있음을 주장하고 있다.<sup>3)</sup> Hauser and Shugan [28]은 “만일 선발기업이 올바른 시장 위치를 선택하지 않으면 후발기업에 경쟁적인 불리함이 될 것이며, 후발기업은 선발기업의 잘못된 포지셔닝(positioning)으로부터 소비자 선호에 관해 학습되어 왔기 때문에 그들의 브랜드를 더 잘 포지셔닝할 수 있어 후발기업 우위를 확보할 수 있다”고 주장하고 있다.

Szymanski et al.[41]은 시장 진출 시 후발기업의 성공에 영향을 주는 요인들로 다음의 세 가지를 제시하고 있다[10]. 첫째, 후발기업의 성과는 진

3) 첫 번째 연구흐름은 경제이론과 진입장벽 개념 및 선발기업 우위를 설명하기 위한 기업의 설비 능력을 활용한 이론이며, 두 번째 연구흐름은 선발기업 brand와 후발기업 brand에 대한 소비자 반응을 설명하는 행동이론이다.

입 시 직면하는 요건들에 달려있으며, 이러한 진입 요건은 후발기업이 진입을 선택하는 시점에 시장에서 아직 활용할 수 있는 기회의 확장에 영향을 준다는 것이다. 둘째, 후발기업의 조직적 자원은 시장 성공의 가능성을 결정할 수 있고, 자원의 이용성과 관련성은 후발기업의 진입을 지원하기 위해 다양한 형태의 투자를 만드는 것을 허용하고 있다고 보고 있다[10]. 마지막으로, 후발기업의 성공은 시장에서 가능한 모든 다른 제품의 성과로부터 결과 되는 경향이 있다는 견해를 가지고 있다[40].

학습역량과 관련하여 볼 때 후발기업이 보유한 관련 지식이 많을수록 외부의 과학적, 기술적 정보나 지식을 습득하는 것이 용이하며, 또한 노력의 강도가 높을수록 학습효과가 높아진다[24]. 반면에 결합능력(combination capability)은 기업이 보유한 지식을 결합하고 활용하는 능력으로, 기존의 지식을 결합하고 활용함으로써 기술이나 시장 측면의 환경적인 기회들을 성과로 실현시킨다[32]. 기업이 축적한 지식이란 미래의 기회를 위한 옵션(option)이나 기반(platform) 역할을 한다. 흡수역량과 마찬가지로 결합능력도 축적된 기존 지식(accumulated existing knowledge)과 노력의 강도(intensity of effort)에 영향을 받는다.

이처럼 흡수역량과 결합능력의 개념은 산업조직론 측면에서 후발기업의 이점을 설명하는 이론으로 보완될 수 있다. 기술이나 고객의 욕구 변화는 후발기업들에게 선발기업을 따라 잡을 수 있는 기회를 제공하는 것이 분명하다[16]. 이윤철[16]은 지식을 경쟁우위의 원천으로 규정하고, “일련의 catch-up 과정은 후발기업이 지식을 습득하고 활용하는 학습을 통해 선발기업과 지식격차를 줄이는 것”이라고 정의하였다. 학습이론으로서 새로운 지식과 기술의 습득 측면에서 흡수역량(absorption capacity), 지식(기술)의 활용 측면에서 결합능력(combination capability)으로 정의하였다[32]. 이를 종합적으로 볼 때 후발기업 조직의 핵심역량은 학습이론을 통해 지식을 흡수하고 결합하는 과정이라고 할 수 있다[35].

Peter et al.[37]은 “제휴 파트너로부터의 지식습득은 합작기업의 지식흡수 역량에 영향을 받으며, 기업 구성원들의 확고한 의지와 노력 및 기존에 축적한 역량에 영향을 받으며, 기업구성원들의 확고한 의지와 노력 및 기존에 축적한 역량에 의해 가능하게 된다”고 하였다. 또한 외부지식을 흡수하는데 있어서 인식(identification), 소화(assimilation), 활용(exploitation)이라는 3가지 구성요소를 강조했다. 이후 앞서 제시한 구성요소에 변환(transformation)이라는 요소를 추가하여 4가지 구성요소로 정의하였다.

따라서 결합능력의 개념에 의하면 기업이 축적한 지식이란 미래의 기회를 위한 옵션이나 기반(platform) 역할을 한다[15]. 흡수역량과 마찬가지로 결합능력도 축적된 기존지식(accumulated existing knowledge)과 노력 강도에 영향을 받는다. 일종의 결합전략(combination strategy)으로써 저가격과 기술적 차별성을 활용함으로써 선발기업과의 차별화를 추구하는 능력으로 볼 수 있다. 기존 지식을 결합하여 지식을 축적하고 기술을 개발하는 결합역량(combination capability) 측면에서 후발기업의 catch-up 특징으로 도출된 내용은 후발기업이 선발기업에 비해 부족한 지식을 단기간에 습득하기 위해 고객, 공급업자, 경쟁자들과의 공동학습(collective learning)에 많이 의존한다는 것이다[30].

이처럼 흡수능력과 결합능력은 후발기업의 성과에 영향을 주는 중요한 요소라고 할 수 있다.

다음으로 후발기업의 전략을 설명하는데 있어서 경로를 활용한 연구들이 있었다. 즉 후발기업의 선발기업의 추격에 대한 전략은 일련의 경로(path) 형태로 전략유형을 파악할 수 있다. 이문선, 최이규[15]은 추격에 대한 전략의 경로 형태로 구분하였다[12]. 첫째, 후발기업이 선발기업과 동일한 경로를 따르는 경로추격형(path following)전략, 둘째, 후발기업이 선발기업의 경로를 확장하거나 단계를 뛰어넘어 시간을 단축하는 단계 도약형(stage skipping)전략, 셋째, 후발기업이 선발기업의 경로

를 따르지 않고 자신의 경로를 개척하는 경로개척형(path creating)전략이 있다는 것이다. 이 연구에서 한국의 기업 기술추격에 성공한 기업들의 경우 대부분 경로개척형 추격의 길을 선택하였다고 하였다[7].

## 2.2 혁신 노력 및 혁신저항 극복의 노력

Sheth[40]는 “지각된 위험이 개인의 혁신저항을 이해하는데 가장 유용한 개념 중 하나”라고 주장하였다. 그는 혁신에 따른 부정적인 결과, 성과의 불확실성, 지각된 부작용 등 혁신과 관련된 위험이 크다고 인식하는 경우 이용자가 저항을 지각한다고 했다. Lindgardt 등은 “저항이 지각된 위험의 정도에 따라 나타난다.”고 하였으며[34], 후속연구를 통해 지각된 위험이 높을수록 저항이 커진다는 것이 밝혀졌다. 강유리 등은 멀티홉(Multihop) 커뮤니케이션 참여의 저항에 대한 연구에서 기계적인 특성과 개인의 특성이 반영된 위험요소를 선행요인으로 설정하여 검증한 결과 잠재이용자가 예상하는 위험이 저항에 유의미한 작용 요인임을 밝혔다[2]. 또 송선옥의 연구에서도 혁신으로 간주되는 무역, 전자-마켓플레이스(e-Marketplace)에 대한 지각된 위험이 높을수록 저항이 큰 것으로 나타났다[13].

이러한 연구 결과를 지금의 주제와 연결시켜 보면 새로운 서비스를 도입하고 실패할지도 모른다고 인식하는 위험이 새롭게 변화하는 노력을 저해하고 그에 따라 성과를 내지 못하도록 작용할 수 있다는 것을 의미한다. 그러한 분위기가 혁신의 저항으로 이어질 수 있다. 일반적으로 혁신저항은 대다수의 혁신이 확산되지 못하고 실패하는 가장 핵심적인 원인 중 하나이다. 한 예로서 마이크로 블로그에 대한 초기시장의 관심을 확산을 위한 필요조건일 뿐, 주류시장으로의 진입을 담보하는 충분조건은 아니다[12]. Moore는 “혁신의 확산과정에 존재하는 가장 큰 위험은 혁신적 성향을 지닌 혁신가와 초기 채택자로 구성된 초기 시장에서 신

중한 소비자가 지배하는 주류시장으로 이행하는 단계에 도사리고 있는 넓고 깊은 단절 즉, ‘캐즘’(chasm)과 같은 형태로 나타날 수 있다.”고 밝혔다. 이러한 사실들은 기술적 측면의 캐즘에서만 단계 더 나아가 혁신저항에 대한 보다 체계적인 이해가 필요함을 암시한다. 이는 혁신저항이 내부 조직과 사용자 측면의 유저에게도 동시에 나타날 수 있기 때문이다. 새롭게 등장한 모바일 웹 2.0세대의 기업들의 서비스가 주류시장으로 확산되기 위해서는 초기시장과는 다른 주류시장의 구성원들인 소비자들에 대한 이해가 선행되어야 하며, 내부적인 저항타개 노력도 함께 조사해 보아야 할 것이다. 이러한 소비자와 내부 구성원들에 대한 이해는 특히 웹2.0 시대의 소셜미디어 서비스의 가능성을 이해하고, 성공적인 서비스로 실현시킬 수 있는 토대를 제공해 주는 하나의 혁신전략으로 이해될 수 있기 때문이다.

본 연구에서 다루는 소셜미디어는 기술적인 분야라기보다 유저들에게 제안되는 서비스의 형태이다. 그러나 무선인터넷의 확산과 스마트폰의 등장 등의 기술환경의 변화에 따라 응용 어플리케이션이 진화하게 되었고 이에 따라 소셜미디어는 모바일 비즈니스 시장에 새롭게 등장한 콘텐츠라고도 인식할 수 있다. 이와 같이 기술환경과 밀접하게 연관성을 가지기 때문에 캐즘과 혁신저항에 대한 이론적 고찰을 바탕으로 기술의 변화와 그에 따르는 소비자들의 변화에 부응하려는 혁신의 노력들과 그에 대한 저항을 다루는 노력들에 대해 연구가 주목할 필요가 있다. 따라서 이와 관련된 연구 분석의 틀이 기술과 시장환경의 변화를 관찰하고 차후 문제점 및 활성화 방안을 미리 예상해 볼 수 있는 기준으로 적합한 이론적 도구가 될 수 있을 것으로 판단된다.

## 2.3 후발기업의 혁신전략

후발기업의 전략은 산업 및 기업의 환경에 따라 추격전략 위주로 검토되어 왔으며 이를 catch-up

전략으로 정의하였다. 추격에 대한 사전적 그리고 학술적 의미를 보면 ‘뒤쫓아 가면서 공격하여 앞선 경쟁상대의 위치에 도달하는 것’이며 결코 ‘앞선 경쟁상대를 추월한다’는 의미는 찾기가 어렵다. 그러나 catch-up에 대한 사전적 의미는 추격(追擊)과 추월(追越)<sup>4)</sup>의 의미를 모두 포함하고 있다. 일반적으로 catch-up 전략을 대생적 후발기업으로서 산업 및 기업의 환경에 따라 초기 단계에서는 추격 전략으로 출발하였으나 시간 및 경쟁 환경의 급격한 변화에 따라 궁극적으로 앞선 선발기업을 추월하는 보다 진화된 전략의 선택이 요구된다. 따라서 본 연구에서도 추격과 추월의 개념을 모두 포함한 전략으로 정의하고자 한다.

catch-up에 대한 기존 연구는 주로 선발기업에 비하여 기술적 능력 수준에 초점을 기울여 왔으나 최근에는 마케팅 능력에 따른 신 시장 개척과 인적 네트워크까지 범위를 넓히고 있다[1]. 후발 진입자의 지속적인 성장 원인에 대한 연구는 catch-up 전략을 중심으로 소수의 일부 연구[17, 40]에 한정되어 왔으며, 사업부 수준에서의 전략연구도 경쟁전략 위주인 Porter[36]의 본원적 전략을 중심으로 연구가 진행되어 왔다. Catch-up 전략에 대한 논의로 기술을 기반으로 한 제품의 성공적 시장진입은 지속적 혁신의 기반이 필요함에 대한 연구도 지속되고 있다[8]. 기술적 catch-up을 위해서는 다양한 투자기회를 평가하기 위해 요구되는 지식과 기술이 갖춰져야 하며 제품을 위한 적합한 기술과 프로젝트 설계 능력, 학습 능력, 제도화 함께 사회적·업적 그리고 기술적 정책이 필요하다고 주장하였다.

4) 추격(追擊)과 추월(追越)의 의미를 살펴보면 추격은 뒤쫓아 가면서 공격한다는 의미가 강하며, 추월은 뒤에서 따라잡아서 앞의 것보다 먼저 나아간다는 의미이며, 혁신전략하의 학습시각에서는 추격은 앞선 경쟁상대의 자리를 탈환하고자 그 경쟁자를 쫓는 것을 의미하며, 추월은 앞선 경쟁상대를 능가, 뒤에서 따라잡아서 앞서는 것으로, 보다 먼저 나아감과 같은 동태적 의미를 포함하고 있다. 경영학적으로 추격은 모방전략을 내포하고, 추월은 창조 및 혁신 전략을 내포한다고 파악할 수 있다.

후발기업의 전략과 관련된 것으로서 Porter[36]의 연구는 경쟁전략의 체계를 제시하였다. 특히 후발기업이 선발기업을 공격하기 위한 방법으로 세 가지를 제시하였다. 첫째, 재배열(reconfiguration) 전략으로, 후발기업이 자신의 가치사슬 내에서 기업의 전략실행방법을 혁신하거나 전체 가치사슬을 배역을 혁신하는 것을 제안하였다. 둘째, 재정의(redefinition) 전략으로, 후발기업이 선발기업과 비교해서 자신의 경쟁범위를 정의하는 것을 의미한다. 셋째, 순수지출(pure spending) 전략이다. 후발기업이 우수한 자원을 보유하거나 상당한 자본투자를 함으로써 시장점유율을 끌어올릴 수 있다고 주장하였고, 이로 인해 경쟁우위를 갖고, 이를 강화할 수 있다고 하였다. 이러한 세 가지 방법은 원가우위, 차별화 우위를 차지함으로써 경쟁이 가능하게 된다고 하였다. 이를 위해 선발기업을 공격하기 위하여 공동협력을 위해 인수(acquisition)과 제휴(coalition)를 선택하는 방법도 제안하였다.

Mathews[35]는 기업의 자원 거점이론의 통찰력을 활용하여 후발기업의 전략과 행동에 대한 사실적인 근거를 구축하여 반도체와 통신을 포함한 성공적인 산업에 진입하는 경우에 catch-up 전략을 적용·시도하였다. 기업행동[37]의 경제적 논리와 기업의 능력강화[42]에 대한 동태적 논리와 함께 자원거점 이론을 통합하는 노력은 어떻게 이론이 기업의 경쟁적 행동에 대한 이해에 중심이 될 수 있는지를 보여줌으로써 후발기업의 catch-up 전략으로서 3가지 단계를 주장하였다.

첫 단계는 후발기업을 위하여 기회를 창출하는 초기 단계로서 연계(linkage)를 주장하였다. 자원은 기업과 기업간 계약적 관계에 의해 확보되며 이는 network 관점의 영향력 혹은 전략적 networking의 영향력으로 간주하였다[27]. 두 번째 단계는 후발기업이 기 확보된 연계를 활용할 수 있는 수단으로서 자원 활용(leverage)을 주장하였다. 자원이 부족하다면 외부자원으로부터의 활용을 추진해야 하는 것이 명백한 방안이라고 보았다[38]. 세 번째 단계는 후발기업에 의한 연계와 활용의 반복

된 적용의 산출물로서 학습(learning)을 강조하였다. Teece et al.[42]의 논리에서 초점을 세워, 기존 내부 및 외부 기업 특유 능력에 대한 활용에 있는 것이 아니고 어떻게 기업이 새로운 것을 개발할 수 있는가 이며 아울러 흡수 능력[25] 및 결합 능력[30]을 활용하여 학습 메커니즘의 조기 구축을 catch-up 전략의 주요 핵심으로 간주하였다.

Mathews[35]는 결론적으로 연계와 활용 전략들은 그들의 기술적 능력을 향상시키기 위해 추구하며, 시장에 접근하는 체크와 맥시코에 있는 많은 기업들의 예에서 특징화 할 수 있음을 지적하였다[23]. 이러한 경우는 근본적으로 지식활용의 질문과 함께 지식경영을 통하여 변이되는 경쟁우위를 확보하고 있다고 보았다[26].

#### 2.4 SNS(Social Network Service) 및 SNS의 동향

소셜네트워크 서비스는 소셜미디어라는 용어도 이해될 수 있다. 소셜미디어는 웹2.0 기반의 사회적 활동이나 매체를 통틀어 지칭한다. 위키피디아(Wikipedia)는 소셜미디어를 사람들의 의견, 생각, 경험, 관점 등을 서로 공유하기 위해 사용하는 온라인 도구나 플랫폼으로 정의하고 있다. 소셜미디어는 개개인을 나타내는 노드(node)와 개개인 간의 관계(link)를 연결, 또는 묶음으로 사회적 관계를 보여주는 것으로 가치, 비전, 생각, 랭크, 친구 등 여러 매개물로 묶여질 수 있는 사회적 구조를 온라인 커뮤니티로 구현한 것으로 볼 수 있다[29]

소셜미디어란 용어를 최초로 사용한 사람은 뉴미디어 관련 회사인 가이드와이어 그룹(Guidewire Group)의 창업자이자 글로벌리서치(Global Research) 디렉터인 크리스 슈플리(Chris Shipley)이며, 최초로 언론에 보도한 사람은 슈프트 커뮤니케이션즈(SHIFT Communications)의 토드 데프런(Todd Defren)이다.

국내 소셜미디어는 1997년 세이클럽과 네피앙 같은 채팅 사이트들을 시작으로, 1999년 ‘아이러브

스쿨’과 같은 친구찾기 사이트를 거쳐 여러 인터넷 포털 사이트들의 온라인 커뮤니티에서 시작되었다[19]. 뒤이어 인터넷 포털에서 블로그 서비스를 시작하면서 포털 블로그를 중심으로 소셜미디어가 성장하기 시작하였으며[4], 싸이월드와 페이스북으로 대표되는 소셜네트워킹 서비스가 등장하였다[14]. 싸이월드는 국내에서 가장 선풍적인 인기를 누렸던 커뮤니티 사이트이다[5]. ‘미니홈피’와 ‘미니홈피’를 잇는 ‘1촌’으로 많은 가입자를 자랑했으며 ‘1촌’이 모여 거대한 네트워크를 형성하고 폭넓은 커뮤니케이션을 할 수 있는 사이트였다[6]. 하지만 싸이월드의 인기는 둔화되었고, 최근에는 마이크로 블로그가 그 뒤를 잇고 있다. 마이크로 블로그로 트위터가 등장하였고, 국내에서는 인터넷 포털 사이트 네이버는 ‘미투데이(me2 day)’, 다음에서 ‘요즘(yozm)’을 서비스하고 있다.

이처럼 소셜 커뮤니케이션을 가능하게 한 소셜 미디어 또는 소셜 네트워킹 서비스는 블로그의 개인 이용자 중심 커뮤니케이션 패러다임에 기반을 두어 등장했다고 할 수 있다.

소셜미디어는 블로그나 네트워킹 사이트, 위키, 팟캐스팅과 비디오캐스팅, 가상세계, 소셜북마킹 등을 통해 온라인상 정보의 커뮤니케이션과 참여, 축적을 가능하게 하는 온라인의 도구와 프로그램을 의미한다[20]. 또는 개인미디어의 기능 가운데 연결성과 실시간성에 기반을 둔 커뮤니케이션을 강화한 인터넷 서비스를 의미하기도 한다[14].<sup>5)</sup> 소셜미디어를 어떠한 관점에서 정의하는 공통적인 특징은 접근성과 공표성에 있다. 블로그 등 개인 미디어의 등장이 연결성에 기반을 둔 개인 이용자들의 집단화된 메시지 생산체계를 가능하게 하면서 개인미디어가 소셜화하기 시작한 것이다. 우위에 관한 이론적 연구에 이어 이를 실증적으로 증

5) 위키피디아에서는 소셜미디어를 “높은 수준의 접근성과 대규모 공표기능을 이용한 사회적 상호작용 수단”(media for social interaction, using highly accessible and scalable publishing techniques)으로 정의한다.

명하는 시도가 진행되어 왔다. 소셜네트워크서비스의 등장 배경에는 지난 1990년대 초 세상 사람들에게 처음 그 모습을 드러낸 이래, 최근까지 폭발적인 성장을 거듭하면서 세상을 바꾸는 핵심 원동력이 되어 온 인터넷이 있다. 특히 2000년대 초 중반 이후 인터넷 사용자 사이의 소통과 모바일환경에서의 웹 접속을 가능케 하는 다양한 웹 관련 인프라가 확충되고 주요 기술과 표준이 정립되면서 사용자 편리성, 쌍방향 참여도, 그리고 정보의 절대량과 콘텐츠의 다양성 등이 획기적으로 개선되었다[22]. 즉 웹2.0이란 웹과 관련된 새로운 기술, 문화, 그리고 경제적 현상의 복합적인 변화를 통칭하는 말로서, 사회의 핵심적인 동인인 동시에 그 관찰하고 예측하는 중요한 수단이라고 할 수 있다[18]. 이에 따라 웹2.0에서 얻을 수 있는 이점은 웹의 이용자 수준을 넘어 선 창의적 협력자로 접근해 활용할 수 있다는 것이다. 2006년 시사주간지 타임은 “웹2.0이 세계 경제에 혁신을 가져오고 있다”고 했으며, 하버드대의 메키피(McAfee) 교수는 웹2.0을 “장기간에 걸쳐서 일어나는 일대 전환”이라고 평가하였다[40].

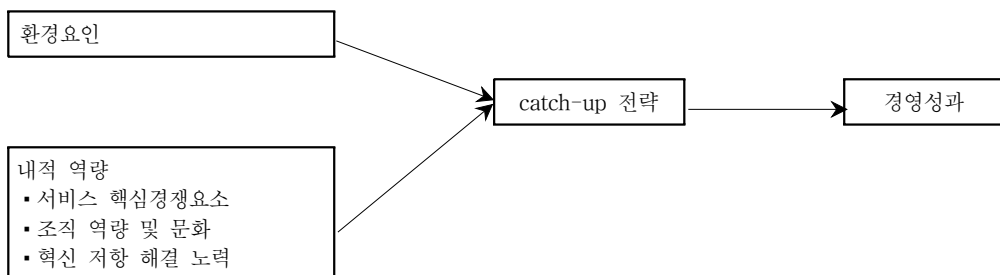
인터넷은 ‘특정 온라인 공간에서의 폐쇄적 결집’을 특징으로 하는 초기단계의 웹1.0으로부터 ‘온·오프라인의 다차원 공간에서 유기적 결집’을 끌어내는 웹2.0으로 진화해 왔다. 특정 프로토콜 기반의 기법을 의미하는 웹1.0과 다르게 웹2.0은 웹상의 시스템 및 애플리케이션을 제작하는 데 적용될 수 있는 플랫폼으로서의 네트워크(network as platform)와 분산된 다수의 경험적 정보를 참여 개방

공유의 논리로 묶어내는 집단지성(collective intelligence) 활용 등의 패러다임에서 차이점이 있다.

이상에서 지금까지 살펴본 바와 같이 2005년 시작된 웹2.0에 대한 논의는 현재 전 세계 인터넷 환경의 핵심적이면서 기본적인 개념으로 성장하여 웹상에서 일어나고 있는 대부분의 현상들, 즉 정보의 공유, 상호작용의 확대, 사용자 중심, 협업의 심화 등을 포괄하는 의미로 사용된다. 이러한 변화를 가능하게 한 동인(動因)은 무엇인가? 그것은 매스미디어만이 기술적 인프라를 지닐 수 있었던 이전과는 달리 디지털 미디어 기술의 발전으로 말미암아 기술적 인프라의 개인 소유가 가능하게 되었기 때문이다.

이처럼 소셜미디어가 등장한 배경은 첨단 정보통신과 멀티미디어 기술 이전에 있다. 다시 말하면 인터넷의 대중화, 핸드폰, 디지털 카메라 등 기술의 확산과 오디오, 비디오 등을 활용하여 개인 콘텐츠를 쉽게 제작할 수 있는 디지털 소비자 기술(consumer technology)이 확산되었다는 것이다. 이것이 가능한 환경이 웹2.0환경이고, 소셜미디어를 통해 그것이 지향하는 가치인 ‘열린 공간’과 ‘이용자 참여’라는 개념이 실현되는 것이다. 이렇듯 특정한 전문가 집단이 주도하던 대중문화가 다양한 디지털미디어 수단의 보급으로 인해 급격하게 해체 재편되고 있으며, 이러한 흐름은 앞으로 더욱 강화되고 있는 추세다. 특히 콘텐츠 경로가 매스미디어에서 퍼스널미디어로 급속히 이행 중이다.

이와 같은 내용이 포함된 소셜미디어의 등장 배경을 FKII조사연구팀[21]은 다음과 같이 네 가지



[그림 1] 연구 모형



로 분류하여 설명하고 있다.

초기 인터넷 미디어는 기존 매스미디어를 모방하는 형태로 출발하였지만 이후 탈 대중성이라는 인터넷의 특징을 구현한 퍼스널미디어로 전개되었고, 최근 공개와 연결성을 기반으로 하는 소셜미디어로 발전하고 있다.

권기덕 등[3]은 소셜미디어의 등장을 3단계로 구분하여 그 진화과정을 설명하였다[40]. 첫 번째는 웹미디어의 개별화·개인화 단계로 웹미디어를 통해 생산되는 콘텐츠는 맞춤형으로 개별적인 소비형태를 띄게 된다[40]. 두 번째는 이러한 개별적인 콘텐츠를 이메일과 같은 푸시형 상호작용 기계를 통해서 단순히 공유하는 단계이다. 쌍방향성이 활용된 단계이나 콘텐츠의 생산과 쌍방향성이 분리되어 기능하는 단계이다. 댓글이나 게시판을 통한 커뮤니케이션 역시 이 단계의 한 유형이라 할 수 있다. 소셜애플리케이션 내에서 여러 사람들이 함께 참여하고 교류하는 네트워크 공간으로서의 웹이 등장하는 소셜미디어로의 진화이다. 이러한 소셜미디어는 커뮤니티에서 소셜 네트워크로 발전하면서 콘텐츠 공유와 콘텐츠 생산 과정에서의 협업을 통해 콘텐츠 생산혁명을 이끌어가고 있다. 더 피알(The PR)최근 영향력이 가장 크게 증가한 매체로는 소셜미디어를 꼽은 응답자(복수응답)가 51.5%로 가장 많았다. 이어 인터넷 커뮤니티(38.0%), 모바일(35.5%), 포털(33.5%), 방송(16.5%), 신문(8.0%) 등의 순이었다. 홍보에이 국내 200개 기업 홍보담당 임직원을 대상으로 조사한 ‘미디어 환경변화에 따른 홍보트렌드 변화’에 따르면, 응답자의 31%가 홍보담당 부서에 소셜미디어(Social media) 등 뉴미디어 담당직원을 두고 있는 등 기업 홍보에서 블로그나 트위터 같은 소셜미디어의 영향력이 급속히 확대되고 있다는 조사결과가 나왔다[9].

최근 영향력이 가장 크게 증가한 매체로는 소셜미디어를 꼽은 응답자(복수응답)가 51.5%로 가장 많았다. 이어 인터넷 커뮤니티(38.0%), 모바일(35.5%), 포털(33.5%), 방송(16.5%), 신문(8.0%) 등의 순이었다. 홍보에서 소셜미디어가 차지하는 비중도 30%

이상의 기업이 10% 이상이라고 답했으며, 향후 1~2년 뒤에는 ‘20~50% 이상’(응답자의 65%)이 될 것이라는 전망했고[9], 또한 방송통신위원회와 한국인터넷진흥원이 실시한 실태조사에서 국내 소셜미디어 이용자들이 주로 이용하는 단말기는 일반 PC, 노트북, 스마트 폰, 일반 이동전화, PDA 등의 순서로 나타났다[11].

국내 소셜미디어의 이용자 규모는 범위를 어디까지 보는가에 따라 크게 달라질 수 있다. 블로그, 마이크로 블로그, 싸이월드, 페이스북 등을 포괄하는 경우와 마이크로 블로그, 페이스북 등 대표적인 신생 소셜미디어를 중심으로 보는 경우가 있을 수 있다.

### 3. 연구설계

#### 3.1 분석틀

본 연구에서는 기존의 고찰을 바탕으로 하여 후발기업을 지속적으로 학습과정을 거쳐 혁신역량을 축적하고, 혁신저항을 극복하기 위해 노력함으로써 선발기업을 추격 또는 추월하기 위해 전략적 방향을 모색하는 기업으로 정의하고자 한다.

그리고 앞의 이론적 고찰을 토대로 볼 때 후발기업들의 시장 및 기술환경과 후발기업들의 역량이 후발기업들이 채택하는 catch-up 전략의 선택에 영향을 주는 것으로 가정할 수 있다. 이러한 전략 형성의 틀은 일반적으로 전략을 형성할 때 외부의 환경요소와 기업능력을 대비하여 도출하는 틀과 같은 맥락으로 볼 수 있다. 그 다음으로 후발기업들이 채택한 catch-up 전략은 최종적으로 해당기업의 성과에 영향을 줄 것으로 볼 수 있다.

#### 3.2 변수의 구성 및 측정 방법

본 연구에서 앞의 이론적 고찰 부분의 정리를 토대로 선발기업과 후발기업들을 비교할 수 있는 분석 틀을 [그림 1]와 같이 도출하였다. 먼저 후발기업의 전략 도출을 위한 환경적 요인과 관련된

〈표 1〉 변수들의 구성과 측정방법

구분	주요 변수	세부 내용 및 측정 지표
I. 환경 요인	1. 시장 및 기술환경	1.1 기술 환경 및 네트워크 기술 환경, 기술 분야, 협력사 등
	2. 서비스의 핵심경쟁 요소	2.1 주요 서비스 주요 서비스 내용
2.2 핵심 경쟁요소 핵심경쟁요소 및 차별화		
3. 조직역량 및 문화		3.1 조직인력구성 및 R&D 조직 형태 조직인력 구성, R&D 집중도 등
	3.2 리더십 및 기업문화 리더십, 기업문화	
	3.3 흡수·결합 활동 (외부인력)채용건수, R&D 외주건수, 외부 기술획득건수, 학습 활동	
II. 내적 역량	4. 혁신저항 해결노력	4.1 고착현상 타파노력 고착현상 타파를 위한 구체적 전략수행여부 및 비용 지출 정도
		4.2 파워유저 획득 노력 홍보/캠페인 활동, B2C와 B2B 대상의 주요 마케팅 전략
		4.3 로컬 전략/차별화 노력 해외경쟁자 대비 차별화노력
III. 혁신 전략	catch-up 전략상의 달성 단계	
IV. 경영 성과	평균 수익률, 종업원 증가율, 이용자 수 증가율	

변수는 시장 및 기술적 환경으로 구성되어 있다. 시장 환경에 있어서는 표본기업들이 좁은 의미에서 같은 시장 속에 있으므로 환경의 차이가 없을 것으로 생각하여 배제하고 주로 기술적 기반과 기술 환경에 대해 분석하고자 한다. 내적 역량은 서비스의 핵심경쟁요소, 조직역량 및 문화, 혁신저항 해결노력 등으로 구성되어 있다. 이들 변수들 중 계량화가 가능한 변수는 척도를 활용하여 측정하고, 계량화가 불가능한 변수들은 척도나 정량적 지표가 아닌 구술에 의거한 정성적인 척도로 조사하고 그에 따라 상호 비교분석하고자 한다(<표 1> 참조).

혁신전략에 있어서는 혁신전략의 수준을 Mathews의 연구 틀에서 나온 각 단계 중 어느 정도까지 달성했는가로서 측정하였다. 구체적으로 전략의 측정은 전체적으로 해당기업이 취하고 있는 여러 노력이나 의사결정에 대한 종합적인 내용을 바탕으로 이루어진다.

본 연구에서는 다음과 같은 이유로 표본기업들의 성과 자료를 확보하지 못했고 따라서 혁신전략과 성과와의 관련성은 이론적인 틀로서만 제시하

고 실제 조사는 이루어지지 못하였다.

### 3.3 조사설계

본 연구에서는 소셜미디어 서비스를 활발하게 제공하고 있는 4개의 기업을 대상으로 면접법에 의한 설문조사를 실시하였다.

이상적으로 사례조사 대상 기업 수를 제시하기는 어려우나, K. M. Eisenhardt[30]는 일반적으로 4~10개 사례가 고려된다고 주장하였다. 4개보다 적은 사례는 복잡적으로 이론화하는데 어려우며, 10개보다 많은 사례는 자료의 양과 복잡성으로 대응하는 데 어렵기 때문이다.

따라서 본 연구에서도 사례기업의 수를 4개의 기업으로 한정하고 구체적으로 연구하였다.

본 연구에서는 연구대상기업 표본으로 한국의 대표적인 SNS 기업 중에서 소셜미디어 웹2.0 세대를 기본으로 하며, 서비스와 기술면에서 유사성이 있는 기업을 선정하였다. 그 중에서 창업시기가 빠른 기업을 선발기업으로 하였고, 그보다 더 뒤에 창업한 기업을 후발기업으로 선정하였다.

조사대상 기업의 구체적인 선정 이유는 다음과 같다.

첫째, 소셜미디어 서비스의 기능적 유형의 차별화이다. 즉 소비자 기호의 패러다임 변화에 따라 기술이 변화하고 그에 따라 기능이 달라짐을 다각적으로 분석하고자 함이다.

둘째, 활용 매체의 다양성이다. 소셜미디어는 다양한 형태의 매체를 통해 서비스를 제공하고 있다. 일부의 분야에 치우치기보다 다양한 분야에 대한 연구가 보다 연구의 시사점을 더 많이 제공할 것으로 판단되기 때문이다.

셋째, 기업들간의 비교를 통하여 차별화된 전략 도출을 할 수 있는가이다. 다양한 서비스를 구현하기 위해서는 개별적 상황에 부합하는 차별화된 전략이 요구된다. 따라서 이렇게 차별화되는 전략을 다각도로 분석함으로써 해당분야에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 구체적인 사례조사 대상기업과 각 기업의 특성은 <표 2>와 <표 3>과 같다. 표에서 보듯이 소셜미디어의 속성과 특성에 따라 각각의 선발기업과 후발기업은 유사한 성격의 SNS로 볼 수 있고 그에 따라 상호 비교의 대상으로 볼 수 있다.

분석단위는 사업부 혹은 사업부문 단위로 하였으며, 조사의 신뢰성을 높이기 위해서 한 기업에서도 여러 응답자가 의견을 내도록 하고 그를 집약함으로써 해당 회사의 자료로 구성하였다. 일반적으로 선발기업 및 후발기업의 연구에 활용되는 조사 대상은 제품과 공급자, 경쟁자를 갖는 특정 부문으로 규정하고 있으므로 본 연구에서 사업부서 또는 서비스부문을 단위로 하는 것은 타당하다고 판단된다.

조사에 있어서 먼저 각 기업에 연구의 취지를 설명하고 면담을 요청한 결과 담당자를 배정해 주었고 해당 담당자가 심층면접의 대상으로 선정되었다. 면접 대상자의 소속 및 주요업무를 볼 때 싸이월드 는 해외 마케팅 부문과 전략기획 부문, 미투데이 는 국내 마케팅부문, 네이트온은 마케팅, 카카오는 전략, 기술관리 부문 등이었다. 면담 조사는 2011년 9월 15일에서 2011년 10월 15일까지 방문면접, 전화인터뷰, 자료수집 등을 통하여 이루어졌고, 부족한 내용은 전화인터뷰 결과나 회사 내용이 담겨 있는 시판서적과 각종 보도자료 등에서 고찰한 자료들로서 보완하였다.

<표 2> 연구대상기업

선발 기업	소셜미디어의 속성 및 특성	후발기업
싸이월드	지식, 관심거리를 중심의 개인 블로그형	미투데이
네이트온	대화형 채팅 기반	카카오

<표 3> 연구대상기업의 특성

애플리케이션	서비스 유형	플랫폼	유통채널	차별화요소
싸이월드	SNS	(기존) PC 아이폰 안드로이드	애플앱스토어 안드로이드 마켓	기존 커뮤니티형 홈페이지에서 개인 홈페이지중심으로의 변혁
미투데이	SNS	아이폰 안드로이드	애플앱스토어 안드로이드 마켓	감성 중심으로 고객에게 재미와 소통 중시-고객일탈최소화
네이트온	SNS	(기존) 주로 PC 아이폰 안드로이드	애플앱스토어 안드로이드 마켓	인스턴트 메시지(단문)를 통해 한국형 대화형 서비스로 성공
카카오	SNS	아이폰 안드로이드	애플앱스토어 안드로이드 마켓	모바일 시장에서 무료 대화형 서비스 제공 사용자에게 쉬운 인터페이스 제공

## 4. 결과 분석

### 4.1 기술 환경 및 네트워크

싸이월드는 창업이후, 포털 중심의 웹1.0 세대의 PC 기반 인터넷 포털과 함께 성장하였다. 이후 스마트폰의 저변화에 따라 2010년 4월에 안드로이드 앱을, 2010년 10월에 아이폰 앱을 출시하였다.

미투데이는 2007년 2월 미투데이가 오픈할 때부터, 스마트폰 중심의 서비스로 시작하였다.

네이트온은 출시 당시 인터넷 포털 중심의 환경이었고, 싸이월드와 마찬가지로 2010년 4월 SK컴즈 스마트폰용 네이트온으로, 이후 2010년 7~8월 안드로이드 <네이트온>, ‘네이트온 UC’ 앱을, 2010년 10월 아이폰 <네이트온>, ‘네이트온 UC 앱’을 출시하였다.

카카오는 2009년 말 아이폰 출시를 기점으로 스마트폰 애플리케이션을 개발하여 아이폰스토어에 처음 출시하였다. 이후 안드로이드 폰용 카카오톡 개발이 이어졌고, 블랙베리용 베타버전도 출시한 상황이다.

핵심기술을 살펴보면 싸이월드는 핵심기술인 DB 기술을 바탕으로, 인터넷 응용기술 중 홈페이지 제작 및 지원하는 기술 등이 활발하게 개발되었다. 이것은 WAP<sup>6)</sup> 사이트 브라우징 성격과 통합되는 서비스와 일부 API<sup>7)</sup>를 제공하고 있다.

미투데이는 오픈 API 개방형 서비스와 개방형 비즈니스가 증가하여 미투데이와 관련된 다양한 어플리케이션 개발의 개방성을 높이고 있다. 소셜 게임 및 네트워크 효과를 배가시키기 위해 플러그

인으로 네트워크를 강화함으로써 공유성의 관점에서 미투데이는 그 가치를 높이고 있다.

네이트온은 핵심기술인 DB 기술을 바탕으로, 인터넷 응용 기술 중 홈페이지 제작 및 지원하는 기술 등이 활발하게 개발되었다. 이것은 WAP 사이트 브라우징 성격과 통합되는 서비스와 일부 API를 제공하고 있다.

카카오는 모바일 웹 2.0세대의 기술적 특성을 가지고 있다. 미투데이와 마찬가지로 오픈 API 개방형 서비스와 개방형 비즈니스가 증가하여 카카오톡과 관련된 다양한 어플리케이션 개발의 개방성을 높이고 있다. 소셜 게임 및 네트워크 효과를 배가시키기 위해 플러그인으로 네트워크를 강화함으로써 카카오톡 역시 공유성의 관점에서 서비스의 가치를 높이고 있다.

연관 산업을 살펴보면 싸이월드는 관련기술(PC 기반, 서버 등)의 벤처기업 및 외주업체, 싸이 BGM-음원관련 산업, 스킨 및 미니홈피 개발/디자이너, 기프트콘, 운세, 교통정보 등 다양한 서비스 업체와 제휴, 기업 광고제휴 등으로 인터넷 포털이 갖는 유사한 연관산업 환경을 가지고 있다.

미투데이는 소셜 생태계로 하나의 오픈 플랫폼을 강조하고 있다. 즉 정보(날씨, 명언, 영어, 교통 등), 제품(새로운 스마트폰, 아이폰 등), 소셜커머스(특정지역의 맛 집이나 레스토랑 등이 올라옴), 영화시사회 및 예매권, 웹툰, 음악 등 다양한 정보와 엔터테인먼트 기능이 모두 하나의 생태계로 형성되어 융성하게 발전하는 과정에 있으며, 미투데이는 소셜 허브나 플랫폼이 되고자 한다.

네이트온은 싸이월드나 다른 포털과 마찬가지로 관련기술(PC 기반, 서버 등)이 있으며, 싸이월드와 연동하고 있다. 또한 SK텔레콤과 연동하여 무료 문자를 제공하고 있으며 이동통신사(Tworld)의 서비스 체계를 일부 가지고 있다. 대표적으로는 폰꾸미기 기능이나, 무료문자 서비스가 있다. 이밖에 유료제휴 서비스인 기프트콘, 운세, 교통정보 등 다양한 서비스 업체와 연관산업을 이루고 있다. 또한 기업광고 제휴를 통해 배너광고나 로그인/로

6) WAP(wireless application protocol) 무선 응용 프로토콜 : 휴대 전화기 등을 인터넷과 연결하는 기술(위키피디아 제공, <http://ko.wikipedia.org/wiki/WAP>).

7) API(Application Programming Interface, 응용 프로그램 프로그래밍 인터페이스)는 응용 프로그램에서 사용할 수 있도록, 운영 체제나 프로그래밍 언어가 제공하는 기능을 제어할 수 있게 만든 인터페이스를 뜻한다. 주로 파일 제어, 창 제어, 화상 처리, 문자 제어 등을 위한 인터페이스를 제공한다(위키피디아 제공, <http://ko.wikipedia.org/wiki/API>).

그아웃 시 팝업창 광고를 하고 있다.

카카오는 미투데이와 마찬가지로 소셜 생태계로 하나의 오픈 플랫폼을 강조하고 있다. 정보

(날씨, 명언, 영어, 교통 등), 제품(새로운 스마트폰, 아이폰 등), 소셜커머스(특정지역의 맛집이나 레스토랑 등이 올라옴), 영화시사회 및 예매권, 웹툰, 음악 등 다양한 정보와 엔터테인먼트 기능이 모두 하나의 생태계로 형성되어 융성하게 발전하는 과정에 있다. 카카오 또한 어느 방면에서는 소셜 허브나 플랫폼이 되고자 한다.

## 4.2 서비스의 핵심 경쟁요소

표본회사들의 주요 서비스를 살펴보면 다음과 같다.

싸이월드의 서비스 핵심요소를 보면 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 관계위주의 서비스를 제공한다. 회원들 사이의 온라인·오프라인 친분으로 형성된 실명의 일촌 관계를 바탕으로, 개인의 일상이나 사진, 음악 등을 미니홈피 서비스를 통해 서로 공유할 수 있게끔 구성되어 있다. 둘째, 쉬운 사용방법을 채택하고 있다. 예를 들어 싸이월드에서는 사진을 올릴 때 어려운 html 태그를 사용하지 않아도 된다. 개인용 컴퓨터와 휴대전화에서 쓰이는 네이트온 메신저는 SK텔레콤 휴대전화와 연동되어 많은 사용자를 보유하고 있다. 소비자들의 좋은 호응을 얻은 싸이월드의 대표적인 서비스는 미니홈피이다. 이는 블로그의 변형된 형태를 띠고 있으며, 다른 일촌에게 자신의 사진과 일상을 공개하기 위해 이용된다. 이 서비스의 특징은 개인적인 내용들을 다른 사람에게 공개하고 서로 공유하는 즐거움을 준다는 것이다.

미투데이는 150자 이내의 짧은 메시지로 모바일과 인터넷을 통해 자신의 일상과 재미를 “미친”(미투데이 친구)들과 나눌 수 있도록 하였다. 미투데이가 제공하는 디자인은 전체적으로 깔끔하고 심플해서 사용자가 사용하기 편리하며, 인터넷이나 모바일에서 알아보기가 쉽다. 웹2.0 기반의

마이크로 블로그 서비스로서 국내 최대 포털인 네이버와 연동하여 다양한 서비스를 제공하고 있다. 또한 미투데이는 기존 SNS로 이루어졌던 커뮤니케이션을 대체하려고 노력 중이다. 이와 같은 관계설정 방식의 차이는 기존에 잘 알려져 있는 유명한 블로그인 트위터와의 문화적 차이를 그대로 보여주고 있다. 트위터는 관심분야, 취미, 기호가 비슷한 불특정 다수 간의 자유로운 관계설정을 보장하여 무한 확장성을 지향하는 반면, 미투데이의 친구를 중심으로 한 다소 상호종속적 관계설정을 보장하여 끈끈한 결속력을 도모하고 있다. SNS를 통해 서로의 글을 전송받는 시스템이기 때문에 별도의 어플리케이션이 필요 없는 문자(통신) 개념이다. 이것은 스마트폰을 사용하지 않는 일반 휴대폰 사용자들까지 모바일 시장으로 끌어들이 수 있다는 점에서 트위터와 차별화된 전략이라고 볼 수 있다. 이러한 부분에서 플러그인 <미투버튼>, <댓글 플러그인> 등 웹과 모바일 연동의 유연한 기술적 지원을 하고 있다. 따라서 미투데이 서비스의 특징은 소비자들의 접근성을 높인 것과 모바일과의 유연한 연동을 통하여 소비자들이 느끼는 시장 매력도를 높인 것이라고 볼 수 있다.

네이트온 주요 서비스의 특징은 1:1 그룹대화의 용이성을 높인 것이며 일종의 감성 커뮤니케이션을 제공한다는 점이다. 서비스의 다양성을 위해 휴대폰으로 실시간 대화가 가능한 모바일 네이트온을 제공하였다. 요약하면 고객 서로간의 공유성을 편리하게 제공하는 서비스에 그 특징이 있다고 할 수 있다.

카카오는 스마트폰 사용자간 모든 문자 메시지를 무료로 보낼 수 있는 시스템이 있다. 연락처에 있는 지인을 자동으로 찾아주기 때문에 언제 어디서나 지인들과 무료로 메시지를 주고받을 수 있다. 예를 들어 친구의 전화번호가 연락처에 등록돼 있으면 자동으로 친구에 등록되어 바로 채팅을 할 수 있다. 종합하면 <표 4>, <표 5>에서 설명한다. 스마트폰 메신저 최초로 그룹채팅을 제공하고 있으며, 언제 어디서나 대화를 나눌 수가 있다. 이러

〈표 4〉 싸이월드와 미투데이의 주요서비스와 경쟁요소

구 분	싸이월드	미투데이
주요 서비스	미니홈피	커뮤니티
	미니홈피, C로그로 서비스영역확대	
핵심 경쟁요소	<과도타기>를 통한 인맥 개방성	플러그인 <미투버튼>, <댓글 플러그인> 등 유연한 웹과 모바일 연동

〈표 5〉 네이트온과 카카오톡의 주요서비스와 경쟁요소

구분	네이트온	카카오톡
주요 서비스	단문채팅(인스턴트메세지)서비스	무료 문자서비스
	네이트 톡, 네이트 UC로 모바일 서비스 확대	
핵심 경쟁요소	PC기반의 높은 안정성 국내 기반의 높은 충성도	모바일 최적화 쉽고 간단한 이용 서비스

한 기능상의 특징으로 인해서 이미 카카오톡 내에서 친구 또는 동료 그룹과의 상시적인 소통이 급증했고, 카카오톡을 이용하여 사전약속 없이 모임 장소를 정하거나 함께 과업을 추진하고 소개팅을 주선하는 등의 일들이 활발하게 이루어지고 있다. 복잡한 회원 가입과 로그인을 해야만 쓸 수 있는 온라인 메신저나 타 모바일 메신저와 달리 별도의 가입 절차 없이 자신의 전화번호만 입력하면 바로 사용할 수 있다. 데스크 탑 메신저에서는 특정 그

룹의 친구들 모두가 PC의 메신저에 온라인 상태에서만 그룹채팅이 가능한데, 스마트폰 메신저에서는 그룹의 친구들 모두가 스마트폰을 사용한다면 언제 어디서나 함께 대화를 나눌 수 있다. 카카오톡이 제공하는 이러한 서비스들은 적절한 기술을 기반으로 하여 단순한 공유를 넘어서 다중으로 정보를 공유하고 의사 결정할 수 있도록 함으로써 서비스의 경쟁력을 높인 것이라고 볼 수 있다. 핵심기술은 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 핵심기술

	핵심 기술	관련 기술 기반	관련 기술 관점의 시사점
싸이월드	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC 기반 인터넷 포털로 시작</li> <li>시점에 따른 앱 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>핵심기술인 DB 기술을 바탕으로, 인터넷 응용기술 중 홈페이지 제작 및 지원하는 기술 등을 활발하게 개발</li> <li>WAP 사이트 브라우징 성격과 통합되는 서비스와 일부 API 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>소비가 원하는 기술 추세의 발 빠른 반영</li> <li>기술 개방성을 증가시킴으로써 소비자 층의 발 빠른 확산을 도모함</li> <li>공유성 확대를 통한 가치성 제고</li> </ul>
미투데이	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기부터 스마트폰용 앱 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>오픈 API 개방형 서비스와 개방형 비즈니스가 증가 : 다양한 어플리케이션 개발로 인한 개방성 제고</li> <li>소셜 게임 및 네트워크 효과를 배가시키기 위해 플러그인으로 네트워크를 강화함으로써 공유성 확대를 통한 가치성 제고</li> </ul>	
네이트온	<ul style="list-style-type: none"> <li>PC 기반 인터넷 포털로 시작</li> <li>시점에 따른 앱 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>핵심기술인 DB 기술을 바탕으로, 인터넷 응용기술 중 홈페이지 제작 및 지원하는 기술 등을 활발하게 개발</li> <li>WAP 사이트 브라우징 성격과 통합되는 서비스와 일부 API 제공</li> </ul>	
카카오톡	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기부터 스마트폰용 앱 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>오픈 API 개방형 서비스와 개방형 비즈니스가 증가 : 어플리케이션 개발로 인한 개방성 제고</li> <li>소셜 게임 및 네트워크 효과를 배가시키기 위해 플러그인으로 네트워크를 강화함으로써 공유성 확대를 통한 가치성 제고</li> </ul>	

### 4.3 조직역량 및 문화

#### 4.3.1 인적구성 및 인적자원관리

싸이월드는 전체 정규직을 기준으로 1,075명의 인력으로 구성되어 있다. 전체 조직구성은 기술 및 개발 분야에 50% 이상을 차지하고 있으며, 나머지는 총괄, 기획, 경영관리, 마케팅, 홍보 등의 분야에 고르게 분포되어 있다. 싸이월드(SK컴즈)의 경우, 2009년 네이트와 통합된 이후 전사인력을 하나의 인력 pool로 보고, 프로젝트 기반에서 인력의 규모와 구성을 결정해 나가는 방향으로 조직을 설계하고 있으며, 6개월~1년 단위로 조직개편을 수시로 하고 있다. 싸이월드의 인원 및 팀 선발 측면을 보면 싸이월드는 대기업 문화로 인해 외부인력 흡수에 유연성이 낮다. 특히 외주나 아웃소싱의 경우에도 (주)SK나 (주)SK텔레콤 관련업체 선정을 우선적으로 고려함으로써, 외부 지식을 활용하는 방식에서 기민함이 낮다. 특히 고용 면에서도 싸이월드에 적합한 인력을 선발하기보다 (주)SK컴즈에서 공채로 선발하여 싸이월드에 배정하는 입장을 취하고 있다. 경력직의 경우도 특별한 프로젝트가 구성되지 않는 한 채용을 기피하는 편이다.

미투데이는 80여명의 인력규모로 기획팀, 운영팀, 마케팅팀, UX(디자인, 마크홀, 설계 등), 개발 LAB으로 구성되어 있다. 전체 인력의 약 40% 이상이 R&D 및 기술 분야에서 일하며, 개발 LAB은 개발, 관리, 인프라팀으로 운영되고 있다.

미투데이는 인력구성의 권한이 (주)NHN보다는 미투데이 내에 있다. 이 때문에 관련 분야에서 다양한 경력이 있는 인력들을 선발하여 채용할 수 있으며, 이것 또한 프로젝트나 업무의 필요도에 따라

상시적으로 적용될 수 있다. 한편으로, (주)NHN이 전사적으로 인력을 선발하였을 때 내부에서 인력 틀을 제안, 선발하여 합류하는 방법을 사용하기도 한다. R&D나 외주의 경우, 자체기술 및 개발 인력들을 상시적으로 보완해 나가고 있어 필요에 따라서는 유연하게 적용하여 수행하고 있다. 이 경우는 (주)NHN이나 계열사를 관련해서 고려하기

보다는 업무나 기술을 바탕으로 선발하고 있다. 또한 오픈 API를 통해 외부와의 교류를 확대해 나가고 있다.

네이트온은 2002년 당시 네이트의 전체 인력은 200명 규모였으며, 네이트온 초기인력은 약 70명이었다. 이 인력 중 약 50% 이상이 R&D(개발 및 서버관리 등)에 집중되어 있었다. MSN의 아성을 무너뜨리게 되는 2005년 이후 네이트 포털 인력은 약 700~800명으로 확대되었고, 이중 네이트온 인력이 약 200명이었다. 네이트온의 기술 분야는 인력은 50%에 달하고 있었다.

네이트온의 인력은 (주)SK의 공채로 선발하여 배정하는 형태를 띠고 있으며, 또한 내부인력을 활용한 자체적 기술개발보다는 외부 기술조직과의 아웃소싱 등으로 운영되고 있다.

카카오는 2009년 말 초 기획 1인, 디자인 1인, 기술개발 2인 등 총 4명의 인력으로 카카오톡의 개발과 출시를 시작되었다. 출시 후 2년 만에 카카오톡의 회원수가 3000만명을 육박하면서 이 인력은 현재 35명으로 확대되었으며, 50% 이상이 개발 및 서버관리 부문에서 일하고 있다.

카카오는 현재 신생기업이지만 경력직 위주로 인력 채용을 상시화하고 있다. 이들은 관련 분야에 7~8년의 평균 경력을 보이고 있으며, 멀티플레어라고 할 정도의 인재들임을 강조하고 있다. 디자인이나 기획 분야에서도 볼 수 있듯이 어떻게 보면 이 분야의 전문가들 집단이라고 해도 과언이 아닐 것이다. 특히 급여 수준이 높은 것은 아니지만 스톡옵션과 5년 이상 근속의 경우, 3개월의 유급휴가 제도를 마련하는 등 인재에 대한 미래가치를 높게 생각하고 있다. 또한, 미투데이와 마찬가지로 오픈 API를 통해 외부와의 교류를 확대해 나가고 있다.

조직 및 전체 인력, 그리고 기능부서별 인원비율 등에 있어서 4개 표본사는 큰 차이를 보이고 있지는 않음을 알 수 있다. 그러나 선발기업들의 인력 규모가 상대적으로 다소 많았음을 알 수 있고 인력을 선발하거나 외부의 기능을 아웃소싱하

는데 있어서는 선발기업들이 다소간 경직된 특성을 가지는 것으로 보여진다. 이어서 이러한 점들이 기업문화의 관점에서 어떤 특성을 보이는지 살펴 보았다.

#### 4.3.2 리더십 및 기업문화적 특징

각 사의 리더십 및 기업문화적 특징은 다음과 같다. 싸이월드는 벤처기업으로 시작하였으나, 2001년 (주)SK에서 인수하면서 대기업의 계열사로 바뀌었다. 이에 따라 2년에 한번 (주)SK의 임원들 중 싸이월드의 사장 또는 본부장이 되는 구조가 정착되어 있으며, 창업자 이후로 기술적·조직적 리더십에서는 특별한 혁신의 모습을 보이지 않고 있다. 기업의 조직형태는 인력 pool을 지향하고자 하나, 대기업 문화나 조직의 리더를 (주)SK에서 지정하고 있어 초기의 벤처와 같은 자유로운 문화보다는 다소 관료적이며 경직된 조직문화를 보이고 있다.

미투데이의 기업문화적 특성을 보기 위해서는 창업인을 주목할 필요가 있다. 2007년부터 미투데이 창업인은 현재 NHN내의 미투데이를 이끌고 있다. 그는 다양한 분야에 관심을 가지고 있으며, 조직 내에서는 아이디어 제너레이터 스타일로 전체 사업에 대한 구상 및 계획을 하고 이 점이 일종의 회사 내의 트렌드가 되었다. 그는 해당 기술 분야 뿐만 아니라 사회 전반과 문화적 콘텐츠 등에 대해서도 지대한 관심을 가지고 있다. 또한 그는 미투데이 내에서 참모 및 조직원들 간 뉴스클리핑, 카페와 같은 소모임에 직접 참여하고 있으며, 그 분위기가 매우 자유롭고 개방적으로 이루어지고 있다. 창업인의 이러한 특성에 영향을 받아 미투데이는 벤처정신과 같이 업무중심은 물론 서로의 관심사를 공유함에 있어 자유로움을 보이는 기업문화적 특성을 보이고 있다.

네이트온은 대기업이라 다소 경직적인 문화를 가지고 있다. 네이트온은 SK텔레콤과 밀접한 관계를 가지고 있어 고객만족을 강조하는 분위기가 강한데 이러한 활동들도 다소간 주어진 틀 내에서 움직이는 경향을 보이고 있다.

카카오 역시 그 창업의 배경이 된 창업인을 주목할 필요가 있다. 벤처신화로도 불리는 창업인은 그전에 한게임과 NHN의 성공사례 노하우를 바탕으로 카카오톡을 기획하였다. 현재는 젊은 30대의 CEO가 대표를 맡으면서 조직을 젊고 활기차게 이끌어 나가고 있다. 젊은 CEO는 수평적 조직과 수평적 커뮤니케이션을 강조하고 있다. 카카오는 핵심역량을 결집하고 시장 환경에 민첩하게 대비하는 환경을 만들고자 한다. 이것은 유연한 조직을 표방하기 때문이다. 특히 <4+2의 법칙>을 강조하는데, 이는 카카오톡이 4명이 2개월간 개발한 산물이라는 점을 의미할 만큼 업무에 대한 집중력, 신속함, 유연성을 가진 조직 등을 나타내는 핵심어라는 것이다. 초기 20명의 직원으로 시작할 때부터 프로젝트 단위의 기민한 상황판단을 중심으로 하는 빠른 의사결정 구조를 강조한다. 회사의 독특한 기업문화는 명칭에서도 찾아볼 수 있다. 카카오 내부에서는 초창기에 처음 사용했던 사무실을 ‘메카’, ‘라샤’라고 부른다. 이는 문명이나 종교의 발상지처럼 ‘모바일 문명’의 발상지가 되겠다는 의지를 담고 있다. 여기서 볼 수 있듯이 카카오는 제도나 형식보다는 자율적인 토론과 논의 속에서 창의적인 문화를 만들어 나가는 회사라 하겠다.

#### 4.4 혁신노력 및 혁신저항의 해소 노력

새로운 제품을 시장에 도입하고 특히 기술변화가 심한 산업 분야에서 시장에서 경쟁해 나가기 위해서는 기업의 창의성이 발휘되어야 하며 그를 위해서는 회사가 고착화되는 것을 경계해야 한다. 이러한 관점에서 고착현상을 타파하기 위해 표본사들은 꾸준히 노력하고 있었다. <표 7>는 싸이월드와 미투데이의 혁신 노력 및 혁신저항 해소 노력을 나타내었다. 싸이월드는 기존의 세이클럽과 아이러브스쿨 인맥 기반의 커뮤니티의 장점을 사이에 끌어왔으며, 개인 기반의 미니홈피라는 신개념을 시장에 도입하기 위해 노력하였고, 싸이데이를 매년 4월 2일 개최하여 고객과 접촉하고 있



〈표 7〉 싸이월드와 미투데이의 혁신저항 해결 노력

구 분	싸이월드	미투데이
고착현상 타파노력	기존의 세이클럽과 아이러브스쿨 인맥기반의 커뮤니티의 장점을 싸이에 끌어왔으며, 개인기반의 미니홈피라는 신 개념을 시장에 도입	150자내의 단문 제공 개발초기부터 모바일을 겨냥한 디자인과 사용 환경 제공, 유저들 사용이 용이함
홍보전략	특별한 홍보전략 없이도, 서비스가 갖는 재미와 매력으로 사용자 규모 확대 <연예와 연예> 및 <과도타기>	가입자규모에 따라 전략의 변화 (초기) 스타마케팅 전략-유저의 관심을 환기 (현재) 가치와 재미 위주로 변화
로컬 전략	싸이데이(매년 4월 2일)-고객과 접촉 최근 드림캠페인-20대 후반~30대 초반의 유저의 관심을 이끌었음	자국어로의 감성매게임, CS : <미투도우미> 활성화, <MEET CON>, <미투나이트> -기술과 재미를 관련종사자와 유저들에게 홍보

〈표 8〉 네이트온과 카카오의 혁신저항해결 노력

구 분	네이트온	카카오
고착현상 타파노력	싸이월드와 연동-시너지확대 MSN보다 안정적인 서비스 지원-MSN 이탈유저 흡수	스마트폰 환경하의 예상되는 수요 및 니즈 파악 무료문자 서비스 제공/카카오 이지트, 카카 오수다, 카카오 링크를 제안함
홍보전략	싸이월드와 연동을 통해 자연스럽게 홍보됨	앱스토어 검색 및 다운로드 1위 또는 상위권 랭킹을 유지함으로써 필수 어플임을 지속적으로 홍보함
로컬 전략	싸이월드 및 SK텔레콤과 연동, 무료 문자서비스 제공 SKT의 영향으로 CS를 강화 -실제 관련 개발자나 관리자가 직접 전화나 네이트 채팅을 통해 문제해결	해외에서도 통하는 서비스를 만들고자 노력 중

다. 최근 드림캠페인-20대 후반~30대 초반의 유저의 관심을 이끌고 있다.

미투데이의 혁신저항은 두 가지 큰 측면에서 형성되었다고 볼 수 있다. 첫째, 기존의 소셜미디어 서비스에 익숙한 고객들이 갖는 감정적인 충성도를 뛰어 넘는 것과 둘째, 스마트폰 인터페이스 환경에서 사용할 때의 저항감이라고 할 수 있다.

우선 첫째 저항은 오히려 기존의 싸이월드가 지속적으로 관리해 주어야 하는 ‘피로감’의 반작용으로 해소되었다고 본다. 즉 10년 이상 서비스가 지속되면 많은 사용자들이 관리에 대한 피로감을 느끼게 된다. 그러나 미투데이는 이를 심플한 구조로 환원하였다. 즉 싸이월드는 디지털 카메라 및 휴대폰 사진을 PC에 업로드 한 후 이를 다시 홈페이지에 업로드 하는 구조를 가진 반면, 미투데이 는 휴대폰을 통해 사진을 찍고 150자 이내의 단문만 적으면 간단히 업로드가 가능한 형태의 서비스

를 제공한다. 미투데이는 ‘광고’도 없다. 많은 어플리케이션들이 광고가 있는 반면, 미투의 무광고는 고객의 저항감이나 불편함을 줄이는 반면 이용의 편의성을 제공하고 있다.

요약한다면 미투데이는 개발초기부터 모바일을 겨냥한 디자인과 사용 환경 제공, 유저들 사용이 용이한 특징을 살려서 고식적인 전개를 타파하려고 했고 홍보에 있어서 초기에는 스타마케팅 전략으로 유저의 관심을 환기시켰고, 현재는 가치와 재미 위주로 변화함으로써 지속적인 고객의 관심을 끌고자 한다.

네이트온과 카카오의 혁신 노력 및 혁신저항 해소 노력은 <표 8>에 나타나 있다. 상대적으로 볼 때 카카오의 경우 기존의 폐쇄적인 모드를 벗어나 관련된 이해관계자들과 공유하고자 하는 새로운 노력을 하였으며 지역적인 한계를 벗어나고자 노력하였다.

## 4.5 흡수·결합 활동

### 4.5.1 싸이월드

싸이월드는 대기업 문화로 인해 외부인력 흡수의 유연성이 낮고 외주나 아웃소싱의 경우에도 (주)SK나 (주)SK텔레콤 관련업체 선정을 우선적으로 고려하고 있다. 특히 고용 면에서도 싸이월드에 적합한 인력을 선발하기보다 (주)SK컴즈에서 공채로 선발하여 싸이월드에 배정하는 입장을 취하고 있다.

### 4.5.2 미투데이

미투데이는 인력구성의 권한이 (주)NHN보다는 미투데이 내에 있어 관련 분야에서 다양한 경력이 있는 인력들을 선발, 채용할 수 있으며, 이것 또한 프로젝트나 업무의 필요도에 따라 상시적으로 적용될 수 있다. 한편으로, (주)NHN이 전사적으로 인력을 선발하였을 때 내부에서 인력 톨을 제안, 선발하여 합류하는 방법을 사용하기도 한다.

R&D나 외주의 경우, 자체기술 및 개발인력들을 상시적으로 보완해 나가고 있어 필요에 따라서는 유연하게 적용하여 수행하고 있다. 이 경우는 (주)NHN이나 계열사를 관련해서 고려하기 보다는 업무나 기술을 바탕으로 선발하고 있다. 또한 오픈 API를 통해 외부와의 교류를 확대해 나가고 있다.

### 4.5.3 네이트온

네이트온의 인력은 (주)SK의 공채로 선발하여

배정하는 형태를 띠고 있으며, 또한 내부인력을 활용한 자체적 기술개발보다는 외부 기술조직과의 아웃소싱 등으로 운영되고 있다. 네이트온의 인력은 (주)SK의 공채로 선발하여 배정하는 형태를 띠고 있으며, 또한 내부인력을 활용한 자체적 기술개발보다는 외부 기술조직과의 아웃소싱 등으로 운영되고 있다.

### 4.5.4 카카오

현재 카카오는 신생기업이지만 경력직 위주로 인력 채용을 상시화하고 있다. 이들은 관련 분야에 7~8년의 평균 경력을 보이고 있으며, 멀티플 레어라고 할 정도의 인재들임을 강조하고 있다. 디자인이나 기획 분야에서도 볼 수 있듯이 어떻게 보면 이 분야의 전문가를 집단이라고 해도 과언이 아닐 것이다.

특히 급여 수준이 높은 것은 아니지만 스톡옵션과 5년 이상 근속의 경우, 3개월의 유급휴가 제도를 마련하는 등 인재에 대한 미래가치를 높게 생각하고 있다. 또한, 미투데이와 마찬가지로 오픈 API를 통해 외부와의 교류를 확대해 나가고 있다. 이를 종합하면 <표 9>가 된다.

## 4.6 후발기업의 혁신전략

### 4.6.1 미투데이의 분석

미투데이는 기본적으로 모바일환경, 스마트폰에서의 안정적인 서비스 지원을 목표로 디자인되었

<표 9> 각 회사의 흡수·결합활동

	흡수·결합 활동
싸이월드	외부 인력 흡수에서 대기업 문화로 인해 유연성이 낮음 외주나 아웃소싱의 경우에도 (주)SK나 (주)SK텔레콤 관련업체 선정을 우선적으로 고려함
미투데이	경력직 위주의 업계 인력 채용 상시화/NHN 내부에서 인력 톨 제안, 선발하여 업무 합류 오픈 API를 통해 외부와의 교류를 확대
네이트온	(주)SK의 공채 선발 시 배정 외부기술조직과의 아웃소싱 등으로 운영
카카오	경력직 위주 업계 인력 채용 상시화 오픈 API를 통해 외부와의 교류를 확대

다. 그래서 고안된 모습도 매우 단순하다. 이는 스마트폰의 화면이 작은 면에서도 볼 수 있지만 원하는 만큼 속도가 빠르지 않기 때문일 수도 있다. 또한 기존의 트위터나 페이스북과 같이 미투데이에서는 ‘미친’(미투데이 친구)의 글이나 댓글이 올라오면 SMS 방식으로 전달되는 전송구조가 단순하다는 특징을 가진다. 이 때문에 실시간성이 강화되고 있다. 즉 스마트폰 환경의 최적화를 추구한다는 점이 미투데이의 사용감을 보다 편리하게 한다.

또한 모바일 환경에서 기존의 페이스북은 커뮤니티와 같은 성격이 강하고, 트위터는 뉴스나 시사적인 내용을 실시간 ‘리트윗’ 등으로 관련 내용을 전달하고 토론하는 기능이 강하다. 그러나 미투데이는 이러한 부분에서 본다면 매우 개인 지향적인 감성의 공간이라 할 수 있다. 그러한 부분이 국내 SNS 이용자수에서 미투데이의 충성도를 높이고 있다. 2011년 11월 미투데이의 국내 가입자는 750만 명에 이르고 있으며, 계속 가입자는 늘어날 것으로 예상된다.

핵심인력에 의한 조직문화 형성이라는 관점에서 볼 때 미투데이는 싸이월드와 달리 초기 창업자의 경영철학이나 가치관이 지속적으로 반영이 되고 있으며 조직 구성원들과 공유하고 있다. 이러한 현상이 벤처의 특성이라는 요소와 적합성을 가지면서 기민한 기능성을 갖게 되었다.

전체적인 서비스 구성과 성과를 연계시켜 볼 때 미투데이에겐 싸이월드의 성공요인이 많은 부분 녹아있음을 알 수 있다. 특히 개인기반의 감수성이 있는 글과 댓글은 이미 싸이월드 <미니홈피>의 성공사례에서도 나타난 부분이다. 또한 싸이월드의 ‘일촌’과 같이 미투데이에도 ‘미친’(미투데이 친구)이 있다. 감성기반의 미투데이는 기존의 싸이월드가 사진을 업로드하고 자신의 감정이나 일상을 기술한 것과 같은 구성을 갖는다. 휴대폰(스마트폰)을 통해 사진을 찍고, 바로 미투데이에 업로드하면서 150자내의 일상적인 감정이나 감흥을 적는 구조도 싸이월드와 매우 유사하다. 그러나 미

투데이가 단순히 싸이월드의 성공사례만을 답습했다면 지금과 같은 성공을 거두기 어려웠을 것이다. 사용자의 가입도 중요하지만 가입된 고객이 재미를 느껴서 지속적인 커뮤니케이션을 할 수 있도록 구조를 만들고, 소비자가 원하는 서비스를 지속적으로 제공했기 때문이다. 단적인 예로, 2007년 서비스를 시작한 <토시 tossi>의 경우 서비스는 일찍 시작했지만 활동이 많지 않았는데, 이러한 부분은 사용자와 서비스의 적합성이 얼마나 중요한가를 보여주고 있다.

혁신전략상의 단계로 보면 다음과 같이 분석될 수 있다.

첫째 1단계인 연계의 관점에서 보면 의도적인 연계는 아니었으나 기존의 기업들이 가지고 있는 경쟁상의 장점을 흡수하고 있음을 알 수 있으며 현재 발전된 영역에서 연계를 계속 확대해 가고 있는 상황이라고 판단할 수 있다.

둘째 2단계인 자원 활용과 관련해서 보면 획득된 기술을 충분히 활용하고 소화함으로써 적절한 서비스를 이끌어 내었으므로 자원 활용의 단계도 달성한 것으로 보인다.

셋째, 3단계인 연계와 활용의 반복적인 산출물로서의 학습 관점에서 보면, 앞에서 분석하였듯이 미투데이가 달성한 내용들은 기술적 역량, 소비자에 대한 학습, 관련 기업 및 선발기업에 대한 학습 등에 관한 역량이 결합된 결과라고 볼 수 있다. 다만 비즈니스 모델의 공고함이나 경쟁에 대비한 학습 관점에서는 아직 완벽한 상태는 아니라고 할 수 있으므로 3단계가 완전히 달성되었다고 보기는 어렵고 그에 가까운 것으로 볼 수 있을 것이다. 장기적인 성과는 아니지만 현재까지는 좋은 평판을 얻고 있으므로 혁신전략과 성과와의 연계는 어느 정도 달성되고 있다고 볼 수 있다. 이는 Kogut와 Zander[32]가 기술하였던 “결합능력(combination capability)은 기업이 보유한 지식을 결합하고 활용하는 능력으로, 기존의 지식을 결합하고 활용함으로써 기술이나 시장 측면의 환경적인 기회들

을 성과로 실현시킨다”는 명제의 내용과 거의 일맥상통하고 있다는 점을 알 수 있다.

#### 4.6.2 카카오의 분석

카카오는 여러 가지 사업논리보다 가장 중요한 포인트인 기술환경의 변화와 소비자 니즈를 잘 파악했다고 볼 수 있다. 카카오에서는 소비자들이 스마트폰을 사용하더라도 기존의 음성통화와 문자서비스가 중요하게 지속될 것이라고 보았다. 그래서 카카오는 기존의 스카이프 등의 인터넷 기반의 무료전화가 아닌 문자 서비스를 선택했다. 이것은 젊은 층의 사용빈도가 문자를 선호하기 때문이었고, 이러한 예상은 적중했다. 현재 국내 스마트폰 이용자의 93%가 카카오톡을 사용할 정도로 필수 소셜미디어 서비스가 되었다고 할 수 있다.

소비자들은 진입장벽이 높은 포털서비스가 제안한 마이피플이나 네이버톡보다 카카오톡을 선호한다. 이는 다른 매체와 달리 소비자가 만족감을 느끼면 지속적으로 사용하게 되는 스마트폰 서비스의 특징 때문이다. 카카오톡이 지속적인 R&D를 추구하고 개발을 멈추지 않는 이유도 바로 이 때문이라고 볼 수 있다. 카카오는 현재 문자 서비스 기반의 서비스를 제공하고 있으며 기능을 업그레이드하여 문서나 동영상 자료도 주고받을 수 있도록 하였다. 이전의 간단한 서비스의 내용은 사용자로 하여금 거부감이나 혁신저항을 느끼지 않도록 하였으며, 문자 서비스와 동일하게 자판이나 키보드 형태로 문자를 전송할 수 있다.

카카오는 향후의 비전에 관해서 해외진출의 포부를 강조했다. 페이스북이나 트위터가 유학생들을 통해 전파된 것과 달리 카카오는 안드로이드 마켓 및 애플앱스토어를 통해 전 세계 사용자에게 다가가고 있다. 최근에 고무적인 해외가입자의 증가는 이러한 노력이 더욱 확대될 것이라고 판단된다.

무엇보다도 카카오는 현재의 단기 수익기반에서 벗어나 기업가치를 먼저 증대시키고, 이후에 점진적으로 수익모델을 강화해 나갈 계획을 가지고 있다. 이는 서비스의 범위를 확대한 후 소셜 생태경

제의 효과를 가진다는 것이다. 모바일 시대의 ‘소셜 허브’를 지향하는 카카오는 현재 2,000만 명이 넘는 국내 가입자를 확보하고 있는 등 소셜미디어 서비스 최고의 자리에 올라 있다. 하지만 최고의 모바일 메신저로만 남아서는 성장에 한계가 있다. 더 큰 성장을 위해서는 메신저를 넘어 새로운 모습으로 진화해야 한다. 이것이 ‘소셜허브’의 지향점이다. 다양한 소셜 네트워크 서비스, 모바일 애플리케이션을 이용하는 데 있어 카카오톡이 중심으로 허브 역할을 하겠다는 계획이다. 즉 애플 앱스토어와 안드로이드 마켓 등에 있는 수많은 애플리케이션들을 카카오톡을 중심으로 하나로 연결하겠다는 구상이다.

카카오는 <카카오링크>을 통해 이러한 소셜 허브의 지향 모델을 제안하고 있다. 또한 카카오톡의 단독적인 독주가 아닌 다른 모바일 사업자들과 함께 가는 방향의 방법을 선택하였다. 이것은 네이트온이 SKT나 싸이월드와만 가는 것과, 네이트톡이 네이버를 중심으로 발전하는 것과는 매우 다른 양상이기도 하다.

카카오톡에서 앞에서 언급했듯이 회사 내에 수평적인 유연한 문화가 자리잡고 있으며 이는 구체적으로 다음에 대한 원칙들로서 달성이 가능하였다. 시장 대응속도의 적기성 강조, 핵심 아이디어 하나만 담아 서비스를 빨리 내놓고 나머지는 고객의 목소리에 귀 기울이며 보완하는 전략, 빠른 변화를 위해 유연한 조직을 갖추는 것, 고객에게 밀접하게 대응함, 신뢰-충돌-혁신 구조화 등이다.

카카오톡의 중심이 되는 인력들의 역량 제고는 다음과 같은 원칙에 의해 이루어진다. 즉, 평균 7~8년 정도 업계 경력을 가진 사람들을 선발하여 멀티플레이어의 역할을 맡기는 원칙에 의해서 즉, 신규채용보다는 경력직의 핵심인력을 흡수함으로써 조직의 역량을 강화하고 있다.

이상의 카카오톡의 흡수능력과 결합역량에 관한 요소들을 본다면 다음과 같이 종합해 볼 수 있다. 기본적으로 개인적인 역량을 강화하기에 적합한 원칙을 통해 빠른 시간에 역량을 끌어 올렸으며, 이

를 바탕으로 고객들이 무의식중에 원하고 있는 니즈를 도출함과 동시에 새롭게 등장하는 기술을 기반으로 하여 이 니즈들을 적시에 충족시킨 점, 전략적으로 본다면 외부와의 네트워크를 자연스럽게 흡수할 수 있도록 하는 전략을 통해 외부와의 통합을 이끌어냄으로써 경쟁력을 제고시킨 점 등을 통해 좋은 성과로 유도할 수 있었다. 이러한 점들 역시 카카오톡이 가진 흡수능력과 결합역량이 발휘된 결과로 볼 수 있다.

이를 혁신전략상의 단계로 보면 다음과 같이 분석될 수 있다.

첫째 1단계인 연계의 관점에서 보면 의도적인 연계는 아니었으나 기존의 기업들이 가지고 있는 경쟁상의 장점을 흡수하고 있음을 알 수 있다.

둘째 2단계인 자원 활용과 관련해서 보면 인적인 자원을 잘 활용하였고 보유 기술을 기반으로 양질의 호응도가 좋은 서비스를 달성함으로써 적절한 서비스를 이끌어 내었으므로 자원 활용의 단계도 달성한 것으로 보인다.

셋째, 3단계인 연계와 활용의 반복적인 산출물로서의 학습 관점에서 보면, 카카오는 소비자가 원하는 니즈를 정확히 파악하고 그를 서비스에 반영하였다는 점을 볼 때 적절한 기술능력을 소비자 니즈와 연결시키고 충분히 소화시킨 결과로 볼 수 있으므로 3단계를 적정 수준으로 달성한 것으로 평가할 수 있다. 그러나 카카오톡 역시 비즈니스 모델이라는 점에서는 아직 뚜렷한 모델을 확보하고 있지 못한 상태이므로 학습 관점에서는 아직 완벽한 상태는 아니라고 할 수 있고 따라서 3단계에 가까운 정도로 볼 수 있을 것이다. 자산 가치라는 점에서 단기에 놀라운 성과를 획득하였으므로 혁신전략과 성과와의 연계도 어느 정도 달성되고 있다고 볼 수 있다. 이는 Kogut와 Zander가 기술 하였던 “결합능력(combination capability)은 기업이 보유한 지식을 결합하고 활용하는 능력으로, 기존의 지식을 결합하고 활용함으로써 기술이나 시장 측면의 환경적인 기회들을 성과로 실현시킨

다”는 명제의 내용과 거의 일맥상통하고 있다는 점을 알 수 있다.

## 5. 결 론

최근 소셜네트워킹 서비스(SNS)의 확산과 스마트폰의 등장은 사람들의 일상과 비즈니스의 본질을 더욱 획기적으로 바꾸어 나가고 있다. 이러한 기술 및 시장환경 변화는 과거 인터넷이 그러했듯이 멀지 않아 후발기업들이 선발기업을 추격 또는 추월할 수 있고, 창업과 새로운 비즈니스를 위한 기회의 창을 제공하고 있다.

이러한 상황에서 본 연구는 SNS 기업의 사례연구를 통해 후발기업이 어떠한 전략으로 선발기업을 추격 또는 추월했는지를 분석했다. 이와 더불어 탐색적으로 이러한 후발기업의 전략을 바탕으로 향후 창업 및 새로운 비즈니스모델 구축을 위한 시사점을 제공하고자 하였다.

후발기업의 혁신전략을 분석하기 위해 본 연구는 기술 환경 등 소셜미디어 기업을 둘러싼 환경적인 측면과 기업의 내적역량을 중심으로 분석했다. 특히 내적 역량의 경우 서비스의 핵심경쟁요소, 조직역량 및 문화를 중심으로 분석하였고, 특히, 조직역량 및 문화에서는 학습활동과 흡수·결합 활동에 초점을 맞추었다. 이와 더불어 기존에 많은 연구에서 다루지 못한 혁신저항에 대한 논의를 추가하여, 통합적인 측면에서 혁신전략을 분석했다.

분석 결과, 후발기업은 서비스의 핵심경쟁요소, 리더십 및 기업문화, 학습, 흡수·결합능력, 혁신저항 해결 노력에서 선발기업과 뚜렷한 차이를 나타냈다.

첫째, 서비스의 핵심경쟁요소에 있어서 후발기업은 고품질의 차별화된 서비스를 제공하였다. 본 연구의 대상인 미투데이의 경우 모바일 환경, 즉 스마트폰에서의 안정적인 서비스 지원을 목표로 디자인되었고, 스마트폰 환경의 최적화를 추구한다는 점이 미투데이의 사용감과 만족감을 높였다. 카카오톡의 경우 기술환경의 변화와 소비자 니즈

를 정확히 파악하여 기존의 스카이프 등 인터넷 기반의 무료전화가 아닌, 문자서비스를 기반으로 무료서비스를 제공하고 있고 기능을 업그레이드 하여 문서나 동영상 자료도 주고받을 수 있도록 하였으며, 더 큰 성장을 위해 '소셜허브'를 지향하고 있다.

둘째, 리더십 및 기업문화에 있어서 선발기업이 인수·합병 이후 대기업의 관료적인 형태를 보이고 있거나 다수 경직된 분위기인 반면, 후발기업은 창업주가 직접 참여하여 소통을 이루고 있는 등 자유롭고 창의적이며 개방적인 문화를 보유하고 있다. 후발기업인 미투데이의 경우 <미투데이>를 활용한 리더와 구성원과의 자유로운 의사소통 채널구축과 수평적이며 유연한 조직구조를 통해 자유로운 의견 개진과 시도를 매우 중시하는 등 벤처문화가 상당히 투영되어 있다. 카카오톡의 경우 '타임 투 마켓' 등 5대 법칙을 통해 수평적이고 유연한 문화 형성을 위해 노력 중이다.

셋째, 학습의 흡수·결합능력에 있어서 대기업의 전사적 교육프로그램은 물론 소규모 컨퍼런스나 세미나 개최 등 상시 학습체계를 구축·운영하고 있다. 또한 외부지식의 흡수·결합능력 향상을 위해 지속적인 노력을 하고 있다.

미투데이의 경우 NHN의 공채를 통해 채용되는 인력도 흡수하지만 기본적으로 필요한 프로젝트기반의 전문성을 겸비한 경력직 채용을 우선하고 있다. 이를 통해 업계의 다양한 경험을 겸비한 인재를 채용함으로써 외부의 지식을 흡수하고 결합하고 있다. 카카오톡의 경우, 4+2법칙을 통해 역량을 강화하고 있으며, 신규채용보다 평균 7~8년 정도의 멀티플레이어라고 불릴 만한 경력직 채용을 우선시하여 외부의 인력을 흡수함으로써 조직의 역량을 강화하고 있다.

넷째, 후발기업의 혁신저항 노력이 적절하였다. 후발기업의 경우 선발기업의 장점을 살려 좋은 점을 따라가는 모습을 보여주고 있었고, 모바일 겨냥에 따라 더 좋은 사용 환경과 조작의 간편화 및 정확한 니즈를 파악하여 서비스를 제공하고 있었

다. 또한 선발기업이 20~30대를 타겟으로 관심 분야의 서비스를 제공 하려고 노력하거나 기존의 인터넷 포털과 휴대폰 서비스를 강조한 반면, 후발기업의 경우 초기엔 스타마케팅, 현재는 가치와 재미를 전달하거나 관심 유도를 부가시키기 위해 자연스러운 홍보연동 전략을 사용하였다. 특히, 카카오톡의 경우 정확한 소비자들의 니즈를 파악하여 고객들이 자발적으로 마케팅의 역할을 하도록 유도하였다.

이러한 분석에 의해 선발기업과 후발기업의 혁신전략 유형을 분석한 결과, 후발기업들은 시장에서 주어진 적절한 기회를 보유하고 있는 기술 역량, 소비자 니즈에 대한 정확한 파악, 관련된 지식과 네트워크 활용 등을 통해 잘 살렸고 그에 따라 좋은 성과를 얻을 수 있었다. 즉 다르게 본다면 적절한 catch-up 전략 구사를 통하여 좋은 성과를 얻은 것이라 볼 수 있으며 이는 이전의 연구 결과에서 주장하였던 내용들과도 일맥상통하는 결과라고 볼 수 있다.

그러나 후발기업들의 경우 아직은 수익구조가 불안정하거나 명료하지 않은 상태이므로 이를 해결하기 위한 과제는 안고 있다고 하겠다.

본 연구는 아직 SNS를 활용한 여러 서비스가 완전히 정착되지는 못하고 계속 빠르게 변화하는 상황 속에 있으므로 SNS를 활용하는 충분한 기업들을 표본으로 확보하지 못하는 태생적인 약점으로 인해 사례연구로서 수행할 수밖에 없었으므로 그 결과를 일반화하기에는 취약하다. 향후 이러한 점들을 개선함으로써 더 좋은 연구들이 수행되기를 기대한다.

## 참 고 문 헌

- [1] 강수현, 「후발기업의 추격 및 추월 전략연구」, 가톨릭대학교 박사학위논문, 2007.
- [2] 강유리, 김성철, 류민호, “통신사업자의 지속가능경영에 대한 연구: 지수 개발 및 정부의 역할을 중심으로”, 『정보통신정책연구』, 제13

- 권, 제3호(1996), pp.177-197.
- [3] 권기덕, 최병삼, 이성호, 『웹.20이 주도하는 사회와 기업의 변화, CEO Infor-mation』, 삼성경제연구소, 2007.
- [4] 권남훈, 윤충한, 문주영, 『인터넷 포탈 비즈니스의 진화과정 및 경쟁구도』, 연구보고, (2001), pp.01-18.
- [5] 김가혜, “시스템 다이내믹스 기법을 이용한 네트워크 효과 분석 : 싸이월드 사례”, 『한국경영정보학회』, (2009), pp.161-179.
- [6] 김영주, “블로그의 미디어적 기능과 한계 : 블로그의 이용자의 블로그 이용행태와 평가를 중심으로”, 『韓國言論學報』, 제50권, 제2호(2006), pp.5-273.
- [7] 김주한, “Catch-up strategy 후발기업이 선발 기업을 캐치업하기 위해 사용하는 마케팅 전략”, 『한국과 국제정치』, 제15권, 제2호(2007), pp.143-172.
- [8] 김혜전, 장성용, 송재용, “기술사업화에 있어서 후발자의 시장추격전략 : 진입시간차, 기업의 역량 및 제휴 관점에서”, 『기술혁신연구』, 제20권, 제1호(2012).
- [9] 더 피알, 『미디어환경 변화에 따른 홍보 트렌드 변화』, 설문지 참고(Bloter.NET 활용), 2010.
- [10] 류한석, 『모바일 커머스가 가져 올 새로운 변화』, KT 경제경영연구, 2010.
- [11] 방송통신위원회, 한국인터넷진흥원, 『스마트폰 이용실태조사』, 방송통신위원회, 한국인터넷진흥원, 2010.
- [12] 방송통신위원회, 한국인터넷진흥원, 『마이크로 블로그 이용실태조사』, 방송통신위원회, 한국인터넷진흥원, 2010.
- [13] 송선옥, “貿易 정보기술의 수용단계별 혁신저항에 관한 연구 : 무역 e-Marketplace를 중심으로”, 『무역상무학회지』, 2005.
- [14] 이동훈, 『국내 포털의 UCC 중심 미디어 전략의 현황』, KBI 포커스, 2007.
- [15] 이문성, 최이규, 『후발기업의 모방전략, 환경 특성 및 경영성과의 상호관련성 연구』, 2002.
- [16] 이윤철, “정보기술이 지식경영활동과 성과에 미치는 효과에 대한 실증분석”, 『지식경영연구』, 제10권, 제3호(2009), pp.51-80.
- [17] 이윤철, 이동현, 『후발기업의 catch-up 전략에 관한 연구 평판 디스플레이 산업을 중심으로』, 1997.
- [18] 정재영, “웹 2.0 시대의 지역정보화 전략, 정보화 동향 핫이슈Ⅲ”, 『지역정보화』, 제39권(2006), p.77.
- [19] 채지형, 『싸이월드는 왜 뒀을까?』, 재우미디어, 2005.
- [20] 최민재, 『소셜미디어의 확산과 미디어 콘텐츠에 대한 수용자 인식 연구』, 한국 언론진흥재단, 2010.
- [21] FkII 조사연구팀, “소셜미디어란 무엇인가?”, 『정보산업지』, 제53권(2006).
- [22] LG경제연구원, 『LG Business Insight의 2010년 연중 기획 LGERI 미래생각』에서 발췌/Car and Model, 라이프 단신, <http://carnmo del.com/114750>, 2010.
- [23] Bair, J., *Casos Exitosos de Pequeñas y Mediana Empresas en México : La Industria del Vestido en Aguascalientes*, In E. Dussel Peters, eds. Santiago, Chile : United Nations Economic Commission for Latin America and the Carribean, 2001.
- [24] Prahalad, C. K., G. Hamel, “Strategy as a Field of Study : Why Search for a New Paradigm?”, *Strategic Management Journal*, Vol.15(1994), pp.5-16.
- [25] Cohen and Levinthal, Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation, 1990.
- [26] Grant, R. M., “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 1991.

- [27] Gulati, R., N. Nohira, and A. Zaheer, "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol.21(2000), pp.203-215.
- [28] Hauser, J. R., S. M. Shugan, "Defensive Marketing Strategies", *Marketing Science*, Vol.2, No.4(1983), pp.319-360.
- [29] Utterback, J. M. and W. J. Abernathy, "A dynamic model of process and product innovation", *Omega*, Vol.3, No.6(1975), pp. 639-656.
- [30] Eisenhardt, K. M., "사례 연구조사 이론 구축론 Building Theories from Case Study Research", 『경영 아카데미 리뷰 Academy of Management Review』, Vol.14, No.4(1989).
- [31] Kerin, R. A., R. R. Varadarajan, and R. A. Peterson, "First-mover advantage : A synthesis, conceptual framework, and research propositions", *Journal of Marketing*, Vol.56, No.4(1992), pp.33-52.
- [32] Kogut, B. and U. Zander, "What firms do? Coordination, identity, and learning", *Organization Science*, Vol.7, No.5(1996), pp.502-518.
- [33] Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery, *Strategic Management Journal*, Vol.19(1998), pp.1111-1125.
- [34] Lindgardt, Z. et al., "Business Model Innovation : When the Game Gets Tough", Change the Game. BCG, 2009.
- [35] Mathews, J. A., "Competitive advantages of the latecomer firm : A resource-based account of industrial catch-up strategies", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.19(2002), pp.467-488.
- [36] Porter, M. E. and V. E. Millar, "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, Vol.14, No.4(1989), pp.532-550.
- [37] Peter, G. and G. J. Tellis, "Do Pioneers Really Have Long Term Advantage? A Historical Analysis", No.92-124. Won MSI's best paper award for, 1993.
- [38] Prahalad, C. K. and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3(1990), pp.79-91.
- [39] Schnaars, S. P., *Business Horizons*, (1986), pp.27-36.
- [40] Sheth, J., "Psychology of innovation resistance", *Research in Marketing*, Vol.4(1981), pp.273-282.
- [41] Szymanski, D. M., L. Troy, and S. Bharadwaj, "Order of entry and business performance : An empirical synthesis and reexamination", *Journal of Marketing*, Vol.59, No.4(1995), pp.17-33.
- [42] Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7(1997), pp.509-533.



## ◆ 저 자 소 개 ◆

**함연주 (hamyeonjoo@gmail.com)**

가천대학교 경영학과 박사 졸업 후, 가천대학교, 한신대학교, 성결대학교 외래교수로 활동하며, 한국평생사이버대학교, 한국원격평생교육원에서 강의하고 있으며, 학회 활동은 한국경영학회, 한국중소기업학회, 전자상거래학회, 한국기술혁신학회, 한국품질경영학회, 한국서비스경영학회, 한국산업경제학회, 경영복지학회 등이다.

**조형래 (hyrjo@gachon.ac.kr)**

KAIST 경영과학과 박사 졸업 후, 경원대학교(가천대학교 전신) 경영경제연구소장 역임하였으며 현재는 가천대학교 경영학과 교수로 재직 중이며, 주요 연구분야 창업론, 서비스경영, 기술경영, 신제품개발론 등이며, 학회 활동은 한국경영학회, 한국중소기업학회 외 다수 학회가 있다.